

WERNER REMMERS

**Die Auswirkungen
der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden
auf die persönliche und soziale Zufriedenheit
der Arbeitnehmer unter besonderer
Berücksichtigung des Akkordlohnes
mit arbeitswissenschaftlicher
Vorgabeermittlung**

1961



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555204_0003

**Die Auswirkungen
der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden
auf die persönliche und soziale Zufriedenheit
der Arbeitnehmer unter besonderer
Berücksichtigung des Akkordlohnes
mit arbeitswissenschaftlicher
Vorgabeermittlung**

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch die
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster

vorgelegt von
WERNER REMMERS
aus Papenburg/Ems

1961

9312/
161

1. Berichterstatter: Prof. Dr. Seraphim
 2. Berichterstatter: Prof. Dr. Höffner
- Dekan: Prof. Dr. Gmür

Fotodruck: Max Kramer, Münster (Westf.), Aegidiistraße 23

G l i e d e r u n g

	<u>Seite</u>
<u>Einleitung:</u>	
Aufgabe und Anliegen der Untersuchung.	1
 <u>Erstes Kapitel:</u>	
Betriebssoziologische und betriebspsychologische Grundlegung.	4
 I. Standort und Abgrenzung der Untersuchung.	4
1) Die betriebssoziologische und betriebspsychologische Fragestellung.	4
2) Abgrenzung zur Betriebswirtschaftslehre.	11
3) Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre.	13
 II. Der Weg zur betriebssoziologisch und betriebspsychologisch fundierten sozialen Betriebsführung.	17
1) Stellung des Arbeiters zu Beginn der Industrialisierung.	17
2) Ansatzpunkte zur Lösung.	22

	<u>Seite</u>
3) Der Mensch im Betrieb.	24
a) Die sogenannte wissenschaftliche Betriebsführung und die Entlohnungsformen als Bestandteil der betrieblichen Organisation.	26
b) Die Wende zur Psychologie.	31
4) Die wichtigsten Ergebnisse der Betriebssoziologie und der Betriebspsychologie.	40

Zweites Kapitel:

Die zur Zeit übliche innerbetriebliche
Lohnermittlung.

44

I. Die Entlohnungsformen im Bereich der
Untersuchung.

44

1) Zeitlohn (Stundenlohn und Gehalt)

44

2) Die Leistungsentlohnung.

46

a) Die Akkordentlohnung.

47

b) Der Prämienlohn.

50

3) Zusätzliche Entgelte.

51

II. Die Anwendbarkeit der Lohnformen in
der Textilindustrie.

52

III. Die Aufbereitung der Entlohnung

53

1) Die Arbeitsgestaltung.

53

2) Die Akkordvorgabeermittlung.

58

a) Die ausgehandelte Akkordvorgabe.

58

b) Akkordvorgabe auf Grund betrieb-
licher Erfahrungen.

58

c) Die arbeitswissenschaftlich er-
mittelte Akkordvorgabe.

59

3) Die Arbeitsplatzbewertung.

69

	<u>Seite</u>
III. Entlohnungsprobleme und Arbeitsrecht.	73
1) Tarifvertragliche Regelungen.	73
2) Der Akkordrichtsatz.	74
3) Der Akkordvertrag.	78
4) Die Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmer (Betriebsverfassung).	80

Drittes Kapitel:

Empirische Untersuchung über die Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.	83
I. Abgrenzung des Untersuchungsfeldes.	83
II. Beschreibung der allgemeinen Gegebenheiten bei der Untersuchung.	83
III. Die Erhebung mittels Fragebogen.	90
1) Die Gestaltung des Fragebogens.	90
2) Die Zusammensetzung der Befragten.	93
IV. Gruppengespräche.	99
1) Zur Methode.	99
2) Anzahl und Bedeutung der Gruppengespräche - Zusammensetzung der Gesprächsgruppen.	101
V. Betriebsbesuche und Gespräche mit Vertretern der Unternehmensführung und der Belegschaft.	103
1) Methode und Zweck.	103
2) Anzahl der Gespräche und Beschreibung der Gesprächsteilnehmer.	104

Viertes Kapitel:

Auswertung der empirischen Untersuchung über die Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer. 105

I. Die allgemeinen Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer. 106

1) Die Beurteilung der Entlohnungsformen durch die Arbeitnehmer. 106

a) Der Wunsch nach einer anderen Entlohnungsform. 106

b) Stundenlohn oder Akkord ? 111

c) Die Beurteilung des Refa-Systems. 119

2) Die Meinungen der Vertreter der Betriebsführungen. 126

a) Die Wünsche der Arbeitnehmer aus der Sicht der Betriebsführung. 127

b) Die Beurteilung der Entlohnungsformen. 136

aa) Die Problematik der heutigen Entlohnungsformen. 136

bb) Die Entlohnung nach dem Refa-System. 141

	<u>Seite</u>
II. Die Einführung einer neuen Entlohnungsform und einer neuen Lohnermittlungsmethode und ihre Auswirkung auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.	147
1) Das Anpassungsproblem.	147
a) Das allgemeine Problem der Anpassung.	147
b) Lohn-, Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung.	151
c) Die Zusammensetzung der Belegschaft.	153
2) Maßnahmen bei Einführung eines neuen Entlohnungssystems.	159
a) Information.	159
b) Anforderungen an die Lohnfachleute.	169
c) Messen und Schätzen.	174
d) Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Einführung.	179
e) Übergangshilfen bei Einführung einer neuen Entlohnungsform bzw. Lohnermittlungsmethode.	182

	<u>Seite</u>
III. Die Auswirkungen einer bereits eingeführten Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.	187
1) Die Überprüfung des Lohnes.	187
a) Berechenbarkeit der Löhne.	187
b) Kontroll- und Beschwerdemöglichkeit.	192
2) Lohn und Überbelastung des Arbeitnehmers.	197
a) Die arbeitswissenschaftlich ermittelte Akkordvorgabe und die Belastung des Arbeiters.	197
b) Akkordlohn und Leistungsantrieb.	200
3) Lohn und Rationalisierung.	207
a) Der ständige Wandel der Produktionsverhältnisse.	207
b) Der Rationalisierungseffekt.	212
c) Erfahrbare und nicht erfahrbare Arbeitserleichterungen.	220
d) Individuelle Leistungssteigerung und Lohn.	224
e) Das Verhältnis zwischen Arbeitsleistung und Arbeitsergebnis.	228
4) Akkordrevision und tarifliche Lohn-erhöhung.	230
<u>Schlußbemerkung.</u>	236

	<u>Seite</u>
Anhang:	
Tabellen	240
Literaturverzeichnis	242

Einleitung:

Aufgabe und Anliegen der Untersuchung.

Die Stellung des Menschen im Betrieb wird von einer Fülle von Faktoren bestimmt. Die Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden spielen in diesem Zusammenhang eine nicht unbedeutende Rolle. Aufgabe dieser Untersuchung soll es sein, diese bekannte Tatsache im einzelnen zu analysieren und aufzuhellen. Gleichzeitig soll versucht werden, Hinweise darauf zu geben, wo die Wurzeln der Probleme liegen.

Die Untersuchung geht empirisch vor, d.h. Erfahrungen, die bei Zusammenkünften mit Männern und Frauen aus der westfälischen Textilindustrie gesammelt werden konnten, dienen jeweils als Ausgangspunkt der Überlegungen. Ergänzend werden Untersuchungen aus verschiedenen Ländern und Betrieben hinzugezogen. Bei der Beurteilung der zutage geförderten Sachverhalte werden die Ergebnisse der modernen Betriebssoziologie und Betriebspsychologie verwertet. Das gleiche gilt für eventuelle Schlußfolgerungen.

Wenn auf diese Weise versucht werden soll, die Frage nach den Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer einer Klärung näherzubringen, so läßt sich dies nicht in jedem Fall durch exakte Nachweise bewerkstelligen. Das zur Verfügung stehende Untersuchungsmaterial läßt teilweise nur erste Hinweise zu. Auch bleibt zu beachten, daß die Ergebnisse sich nur auf die westfälische Textil-

industrie beziehen, und daß dabei der Akkordlohnproblematik und der Frage der Refa-Vorgabeermittlung unter Vernachlässigung anderer Entlohnungsformen besondere Beachtung geschenkt wurde.

Die Gliederung der Untersuchung war in der vorliegenden Form gefordert, wenn das gesteckte Ziel erreicht werden sollte.

Es bedurfte zunächst einer betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Grundlegung. Dies geschieht im ersten Kapitel, wobei in dem ersten Teil dieses Kapitels der betriebssoziologische und betriebspsychologische Standort der Untersuchung bestimmt und eine Abgrenzung vorgenommen wird. Der zweite Teil des ersten Kapitels beschäftigt sich mit dem Weg zur betriebssoziologisch und betriebspsychologisch fundierten sozialen Betriebsführung und schließt ab mit einer Übersicht der wichtigsten Ergebnisse der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie.

Das zweite Kapitel dient der Darstellung der zur Zeit üblichen innerbetrieblichen Lohnermittlung; es schafft damit die Voraussetzungen für eine sachgerechte Beurteilung der zu untersuchenden Problematik.

Das dritte Kapitel schildert Methode und Umfang der empirischen Untersuchungen.

Im vierten Kapitel endlich erfolgt die Auswertung der empirischen Untersuchungen hinsichtlich der Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer, und zwar jeweils unter Berücksichtigung der im ersten Kapitel dargestellten betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Erkenntnisse sowie der im zweiten Kapitel beschriebenen Entlohnungstechniken.

Erstes Kapitel:

Betriebssoziologische und betriebspsychologische Grundlegung.

I. Standort und Abgrenzung der Untersuchung.

1) Die betriebssoziologische und betriebspsychologische Fragestellung.

Wenn nach der Bedeutung der Entlohnungsformen für den einzelnen Arbeiter und für das Sozialgebilde "Betrieb" gefragt wird, so handelt es sich dabei um eine betriebssoziologische und betriebspsychologische Fragestellung. Sowohl die Betriebssoziologie wie auch die Betriebspsychologie werden als angewandt bezeichnet, was nur bedeutet, daß die allgemeine systematische Soziologie bzw. Psychologie angewandt wird auf einen speziellen Bereich des menschlichen Zusammenlebens, hier auf den Betrieb bzw. auf den Menschen im Betrieb.¹⁾

Aufgabe der Betriebssoziologie ist es, das Sozialgebilde Betrieb und die Stellung des Menschen darin zu untersuchen. Da der Betrieb nicht isoliert vorhanden ist, hat die Betriebssoziologie alle übrigen sozialen

1) Schelsky, H., in Böhrs u. Schelsky: "Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften", Stuttgart-Düsseldorf 1954, S.7; Erdélyi, M.: "Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie", Göttingen 1955, S.13 u. 19; Miller, D.C. - Form, W.H.: "Unternehmung, Betrieb, Umwelt", Köln-Opladen 1957, S.16.

Gebilde und Prozesse, wie sie von der allgemeinen Soziologie erforscht werden, zu beachten und zu bewerten. Ralf Dahrendorf ²⁾ und D.C. Miller und W.H. Form ³⁾ nennen als einzelne Aufgaben der Betriebssoziologie "die Erforschung erstens der Arbeitsgruppen und der Arbeitsbeziehungen, zweitens der Rolle, die der Arbeiter in den Arbeitsgruppen spielt, und drittens der sozialen Organisation der Betriebsgemeinschaft". Helmut Schelsky kommt zu demselben Ergebnis, ausgehend von einer negativen Umschreibung des Forschungsgegenstandes der Betriebssoziologie, daß es sich nämlich vorwiegend um die Erforschung der nicht ökonomischen Bedürfnisse der Menschen im Betrieb handle. Diese Bedürfnisse wiederum seien in vier Gruppen einzuteilen: individuelle, seelische Bedürfnisse des Menschen bei der Arbeit, Gemeinschafts- oder Gruppenbedürfnisse, Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Betriebsordnung und solche Bedürfnisse, die mit der Einordnung "des Betriebes und der in ihm tätigen Menschen in die Gesamtgesellschaft" und die mit der sozialen "Funktion des Betriebes in der ihn umgebenden sozialen Umwelt sowie deren Einfluß auf das Betriebsleben" zusammenhängen. ⁴⁾

Das Forschungsobjekt der Psychologie bilden "die psychischen Tatsachen, deren Beschreibung, Gruppierung, deren Gesetze und Existenzbedingungen". ⁵⁾

2) Dahrendorf, R.: "Industrie- u. Betriebssoziologie", Berlin 1956, S.8.

3) "Unternehmung, Betrieb, Umwelt", a.a.O. S.16.

4) Schelsky, H., in Böhrs u. Schelsky, a.a.O. S.17.

5) Walther, L.: "Arbeitspsychologie", Luzern 1950, S.6.

Für eine Betriebspsychologie bedeutet dies, daß sowohl die psychischen Tatsachen des einzelnen Betriebsmitgliedes wie auch der betrieblichen Gemeinschaft Gegenstand der Untersuchung sein müssen. Das Ergebnis dieser doppelseitigen Untersuchung ist zu konfrontieren mit der Beschaffenheit der Umwelt im modernen Industriebetrieb und der sich ergebenden psychologischen Auswirkungen.⁶⁾ Das Ziel all dieser Bemühungen ist die Erreichung einer "quantitativ und qualitativ vollkommenen Produktion mit einem Höchstmaß an persönlicher und sozialer Befriedigung".⁷⁾

Praktisch stellen sich damit der Betriebspsychologie folgende Aufgaben, die als Teilbereiche einer umfassenden Betriebspsychologie angesehen werden müssen:

1. Die Begabtenauslese. Die Aufgabe dieses Bereiches besteht darin, die Bewerber einer exakten Prüfung zu unterziehen mit dem Ziel eines sowohl wirtschaftlich wie auch persönlich-menschlich optimalen Arbeitseinsatzes.
2. Die Einführung in die betriebliche Umwelt, in den Arbeitsplatz und in die Arbeit selbst. Hier spielen die Fragen eines richtigen Anlernprozesses eine große Rolle.
3. Die Gestaltung des Arbeitsablaufs. Entscheidende Probleme sind in diesem Teilbereich der Arbeitsfluß,

6) vgl. Walther, L.: "Arbeitspsychologie", ebd. S.37, Definition der Arbeitspsychologie.

7) Erdélyi, M., a.a.O. S.156; Hax, K.: "Betriebliche Personalpolitik", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd.II, Göttingen 1959, S.69.

der Rhythmus, der Grad der Arbeitsteilung, die Arbeits- und Bewegungsstudien, letzteres vornehmlich auch als Vorbereitung auf eine leistungsgerechte Entlohnungsform.

4. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes, im umfassenden Sinne verstanden als Gesamtheit aller Faktoren, die mit der Verrichtung einer bestimmten Arbeit wirksam werden. Das sind a) die Fragen der Maschinenkonstruktion, der Monotonie, des Lärms, des Klimas, der Dämpfe und der Beleuchtung (hier handelt es sich hauptsächlich um arbeitsphysiologische Fragen) ⁸⁾ und b) die Fragen des Arbeitslohnes, einerseits der Lohnhöhe und andererseits der Entlohnungsform, sowie allgemein der Belohnung und der Bestrafung. Außerdem die Fragen der Organisation des Betriebes (kleine Verantwortungsbereiche, Unter- und Überordnung, Beförderungsmöglichkeiten usw.).

5. Die Probleme des menschlichen Miteinanders im Betrieb (human relations). In diesem Bereich hat die Gruppenpsychologie große Bedeutung.

6. Die Auswirkungen außerbetrieblicher Faktoren auf die betriebspsychologische Situation. ⁹⁾

Es wurde bei der Beschreibung des betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Aufgabengebietes unmittelbar deutlich, daß eine sinnvolle Trennung und

8) Zur Arbeitsphysiologie vgl. Miller, D.C. - Form, W.H., a.a.O. S.19/20.

9) Aufzählung in Anlehnung an Hofstätter, P.R.: "Psychologie", Fischer Lexikon, Frankfurt 1957, S.73 und Erdélyi, M., a.a.O. S.36-39.

scharfe Abgrenzung voneinander nicht möglich ist. Für die aufgezählten Probleme ist jeweils in gleicher Weise die Betriebssoziologie wie die Betriebspsychologie zuständig. ¹⁰⁾ Dahrendorf sieht die Abgrenzung der Betriebssoziologie zur Betriebspsychologie darin, daß der Soziologe die arbeitenden Menschen nicht in erster Linie "als Persönlichkeiten in ihrer ganzen Fülle und Individualität, sondern als Träger sozialer Rollen sehe"; der Betriebssoziologe stelle zunächst die Frage "nach den Beziehungen zwischen den Betriebsangehörigen kraft ihrer Positionen und Aufgaben, nicht kraft ihrer Persönlichkeiten". ¹¹⁾ Gerade dieser Versuch einer Abgrenzung zeigt aber, wie eng beide Wissenschaften verbunden sind und wie wenig möglich und sinnvoll es ist, bei praktischen Untersuchungen eine klare Trennung herbeizuführen. Als Beweis mag dafür das berühmte Hawthorne-Experiment von Elton Mayo gelten, das abwechselnd in betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Abhandlungen Verwendung findet und als Etappe in der Entwicklung der jeweiligen Wissenschaft angesehen wird. ¹²⁾ Letzteres ist auch durchaus gerechtfertigt, weil das Hawthorne-Experiment - und mit unserer vor-

10) Schelsky, H., in Böhrs u. Schelsky, a.a.O. S.17.

11) Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.8 u. S.90.

12) Schelsky, H.: "Industrie- und Betriebssoziologie", S.157 ff, in: "Soziologie", Hrsg.: Ghelen, A. u. Schelsky, H., Düsseldorf-Köln 1955; Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.23 u. S.32 ff; Brown, J.A.C.: "Psychologie der industriellen Leistung", Hamburg 1957, S.49 ff; Hofstätter, P.R.: "Psychologie", Fischer Lexikon, a.a.O. S.73.

liegenden Untersuchung ist es nicht anders - betriebssoziologische wie auch betriebspsychologische Erkenntnisse vermittelt. Dahrendorf unternimmt deshalb den Versuch der Aufteilung der Ergebnisse des Hawthorne-Experimentes nach soziologischen und psychologischen Ergebnissen. ¹³⁾ Ein typisches Beispiel für eine Verschmelzung von betriebssoziologischem und betriebspsychologischem Vorgehen ist die Untersuchung von Brown "Psychologie der industriellen Leistung". Drei Fragen müsse man sich zuwenden, so schreibt Brown: "Erstens, was ist der Mensch als Einzelpersonlichkeit, und worin bestehen seine elementaren Bedürfnisse ? Zweitens, was ist der Mensch als Gemeinschaftswesen ? Drittens, wie ist die heutige Industrie beschaffen, und wie läßt sie sich mit unserer Vorstellung vom Menschen als Einzel- und Gemeinschaftswesen in Einklang bringen ?" ¹⁴⁾ Diese - nach Brown - betriebspsychologische Fragestellung stimmt inhaltlich voll und ganz mit der von Schasky (s.oben S.4/5) formulierten betriebssoziologischen Fragestellung überein. Die gesamte Untersuchung von Brown ist dann weiterhin auch ein Beweis für die Verschmelzung von Betriebssoziologie und Betriebspsychologie. Dahrendorf ist sogar der Meinung, die Untersuchung von Brown sei "eher soziologisch als psychologisch gefaßt". ¹⁵⁾

13) Dahrendorf, R.: "Industrie- u. Betriebssoziologie", a.a.O. S.35/36.

14) Brown, J.A.C., a.a.O. S.14.

15) ebd. S.40.

Endlich ist nun die Frage zu stellen nach der Bedeutung der Entlohnungsformen im Rahmen betriebssoziologischer und betriebspsychologischer Überlegungen. Konkret wird die Frage später zu beantworten sein. Hier soll nur die Vermutung ausgesprochen werden, daß die Entlohnungsformen bedeutsam sind für die Zufriedenheit des Arbeitnehmers und für die Harmonie des betrieblichen Miteinanders. Dabei ist zu beachten, daß die modernen Entlohnungsmethoden ein Bündel von Maßnahmen voraussetzen, wie Messungen, Kontrollen, Arbeitsplatzstudien usw., und meistens bei Neueinführung parallel laufen mit Arbeitsrationalisierungsmaßnahmen, die bisher gewohnte Arbeitsrhythmen verändern und eine neue Anpassung erfordern. Die Bedeutung der Entlohnungsformen im Betriebsleben wird dadurch gesteigert. Wenn diese Vermutung zutrifft, wird die Auswahl und die Gestaltung der Entlohnungsformen zu einem wichtigen Akt der betriebssoziologisch und betriebspsychologisch fundierten sozialen Betriebsführung.¹⁶⁾ Hinsichtlich der Bedeutung für die Betriebssoziologie wie auch für die Betriebspsychologie gilt es, die Entlohnungsformen zu untersuchen. Natürlich ist die Bedeutung in den einzelnen Betrieben unterschiedlich groß. Im Verlauf der Untersuchung wird es sich zeigen, daß alle betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Teilbereiche von den Auswirkungen der Entlohnungsformen betroffen werden und umgekehrt. Aus der Er-

16) Pietsch? M.: "Von Wert und Würde menschlicher Arbeit", Wien 1952, S. 14. "Die Entlohnungsformen entsprechen weitgehend der Auffassung vom Menschen."

kenntnis der Wechselwirkung der einzelnen Bestimmungsmomente ¹⁷⁾ ergibt sich die Notwendigkeit, keinen Augenblick den betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Gesamtaspekt unberücksichtigt zu lassen. Aus diesem Grunde ist es auch erforderlich, eine Übersicht über die Entwicklung der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie zu geben, damit die Stellung unserer Untersuchung im Gesamtsystem deutlich wird und die vielerlei Wechselwirkungen der unterschiedlichen Faktoren zu erkennen sind.

Bevor diese Aufgabe in Angriff genommen wird, ist noch einiges zu sagen über diejenigen Wissenschaften, die gewissermaßen als Nachbarn der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie angesehen werden können und den Gegenstand unserer Untersuchung, nämlich den Lohn und die Entlohnungsformen, aus einem anderen Gesichtswinkel betrachten: die Betriebswirtschaft und die Wirtschaftswissenschaft.

2) Abgrenzung zur Betriebswirtschaftslehre.

Mit der betriebswirtschaftlichen Disziplin ergeben sich eine Reihe von Berührungspunkten; doch ist zunächst festzuhalten, daß die Betriebswirtschaft den Betrieb von der wirtschaftlichen, technischen und kaufmännischen Seite betrachtet. Die Betriebs-

17) vgl. Hofstätter, P.R.: "Einführung in die Sozialpsychologie", Stuttgart-Wien 1954, S.32-34, der die von Pareto aufgestellte Leitregel der Interdependenz erläutert.

soziologie und Betriebspsychologie hingegen untersuchen den Menschen im Betrieb mit all den Problemen, die sich im modernen Industriebetrieb für den Menschen ergeben.

An einer wichtigen Stelle aber treffen sich betriebswirtschaftliche und betriebssoziologische und betriebspsychologische Überlegungen, nämlich dort, wo es um den Einsatz der Arbeitskraft geht. Die Frage lautet: Läßt sich die betriebswirtschaftliche Forderung nach möglichst wirtschaftlicher Verwendung der Arbeitskraft in Einklang bringen mit der Forderung nach Berücksichtigung der elementaren Bedürfnisse des sich hinter der reinen Arbeitskraft verbergenden Menschen als Einzel- und Gemeinschaftswesen ? Schelsky weist darauf hin, daß sowohl die Betriebssoziologie wie auch alle Arbeitswissenschaften "stets einen zweifachen Nutzeffekt der von ihr empfohlenen oder angeregten Maßnahmen nachzuweisen" trachten, "einmal die erhöhte soziale und seelische Befriedigung der arbeitenden Menschen und zum anderen die Steigerung der Produktionsleistung und Wirtschaftlichkeit des Betriebes". 18)

So wäre es durchaus denkbar, daß moderne betriebswirtschaftliche Forderungen in die gleiche Richtung gehen wie Forderungen der Betriebssoziologie und

18) Schelsky, H., in Böhrs u. Schelsky, a.a.O. S.14; vgl. auch Erdélyi, M., a.a.O. S.156.

Betriebspsychologie und sich schließlich sogar decken.¹⁹⁾ Deshalb kann eine moderne Kostenrechnung mit möglichst weitgehender Aufgliederung in Kostenstellen der Ausgangspunkt für die Verwirklichung des betriebssoziologisch und betriebspsychologisch untermauerten Zieles sein, den Arbeiter an der Verantwortung zu beteiligen.²⁰⁾ Die vorliegende Untersuchung wird in dieser Hinsicht nur einige Hinweise geben können, soweit die Frage nach den Auswirkungen der Entlohnungsformen nicht unmittelbar die Behandlung dieses Fragenkomplexes erforderlich macht.

3) Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre.

Es bleibt noch die Stellung unserer Untersuchung zur Volkswirtschaftslehre zu bestimmen. Die Arbeitskraft und damit die arbeitenden Menschen stellen einen Produktionsfaktor dar. Das Hauptinteresse der Volkswirtschaft konzentrierte sich zunächst auf die globale Entlohnung dieses Produktionsfaktors Arbeit und sodann auf kreislauftheoretische Überlegungen hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der Arbeitseinkommen.²¹⁾ Vernachlässigt

19) Mechler, H.: "1000 Arbeiter - 1000 Unternehmer", Stuttgart 1956, S.247 ff; Friedmann, G.: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952, S.332-333, Erläuterungen eines diesbezüglichen Versuches in den Batawerken.

20) Neumayer, W.W.: "Platzkosten in der Plankostenrechnung", in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1/1953, zitiert nach Mechler, H., a.a.O. S.257.

21) Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", Tübingen 1958, S.1.

wurden Untersuchungen zur Frage der Lohnstruktur vornehmlich, soweit es darum ging, "die relative Stellung der Lohnsätze in der Einkommenshierarchie" ²²⁾ aufzuspüren. Abgesehen von wichtigen wirtschaftlichen Erkenntnissen, etwa hinsichtlich der Lohnentwicklung, würden solche Lohnstrukturuntersuchungen Aufschluß über betriebliche und allgemeine sozial-politische Probleme geben. Fürstenberg macht in seiner Untersuchung ²³⁾ auf die Bedeutung der Lohnformen als Element der Lohnstruktur aufmerksam. An dieser Stelle mischen sich volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und betriebspsychologische Fragestellungen. Die Auswirkungen der Lohnunterschiede und damit auch der unterschiedlichen Entlohnungsformen gehen weiter als die klassische Vorstellung von der Gleichgewichtslohnstruktur an, bei der kein Arbeiter sich veranlaßt sieht, seinen Arbeitsplatz zu wechseln. ²⁴⁾ Eine Fülle psychologischer Wirkungen auf den Einzelnen und auf die Gesellschaft mit den jeweiligen Rückwirkungen auf die Wirtschaft bleibt zu untersuchen. Die wirtschaftlichen und sozialen Verhaltensweisen der Arbeitnehmerschaft werden von den Entlohnungsformen wesentlich mitbestimmt. Insofern liefert die vorliegende Untersuchung evtl. einen Beitrag zur Klärung

22) ebd. S.2.

23) ebd. S.33

24) Reynolds, L.G.: "The Structure of Labor Markets", New York 1951, S.1, zitiert nach Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S.39.

der unterschiedlichen Verhaltensweisen der Lohnempfänger, die zu einer anderen als bei der klassischen Vorstellung angenommenen Lohnstruktur führen. Dies ist umso eher der Fall, als ja der Trend in der modernen Nationalökonomie dahin geht, die Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte klarer zu erfassen und dabei auf psychologische Weise eine Motivforschung zu betreiben. ²⁵⁾

Beiläufig ist darauf hingewiesen, daß unsere Untersuchung auch deshalb einen Beitrag zur Volkswirtschaftslehre leisten könnte, weil das Problem der Lohnunterschiede wirtschaftlich nicht mehr wie ursprünglich zunächst ein gesamtwirtschaftliches Problem ist. Die Bewertung einer Arbeitskraft oder der Leistung einer Arbeitskraft war bisher einerseits ein marktmäßiger, andererseits ein gesellschaftlicher Vorgang. Die modernen Industriebetriebe sind aber weitgehend zugleich ihre eigenen Arbeitsmärkte. Hinzu kommt, daß die unmittelbare Ausbildung direkt am Arbeitsplatz vorgenommen wird. Beides führt

-
- 25) Elton Mayo, der in unserer Untersuchung von der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie her eine große Rolle spielt, hat auch auf diese Zusammenhänge hingewiesen: "Economic theory in its human aspect is woefully insufficient, indeed it is absurd. Humanity is not adequately described as a horde of individuals, each actuated by self-interest, each fighting his neighbour for the scarce material of survival. Realization that such theories completely falsify the normal human scene drives us back to study of particular human situations. Knowledge of acquaintance of the actual event, intimate understanding of the complexity of human relationships, must precede the formulation of alternatives to current economic abstractions."
- Mayo, E.: "The Social Problems of an Industrial Civilization", London 1957, S.51.

zu einem Fehlen überbetrieblicher Vergleichsmöglichkeiten. Die innerbetriebliche Lohnstruktur muß somit auf dem Wege über die Ausgestaltung der Entlohnungsformen und der Lohnfindungsmethoden (analytische Arbeitsplatzbewertung) aufgebaut werden. 26)

Besonders interessant ist, wie weit damit allgemein volkswirtschaftliche Probleme in die Betriebe hinein verlagert werden. Schon Max Weber hat so z.B. darauf hingewiesen, daß die innerbetriebliche Auseinandersetzung um die Akkordfestsetzung ähnlich wie der Streik verlaufe, dessen Surrogat sie oft genug sei. 27)

26) Auf diese Zusammenhänge hat Fürstenberg, F., in: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S.25 u. S.26 unter Bezugnahme auf R.A.Sesters: "A Range Theory of Wage Differentials" und "Industrial and Labor Relations Review", Vol. 5 (51/52), Heft 4, S.495 hingewiesen; vgl. auch Wibbe, J.: "Die Arbeitsbewertung und das Lohnproblem", in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6.Jg., München 1952, S.134 ff.

27) Weber, M.: "Soziale Bestimmungsgründe des Leistungsniveaus", in: Industriesoziologie - Vorläufer und Frühzeit 1835 - 1934, Hrsg. von Fürstenberg, Neuwied 1959, S.37.

II. Der Weg zur betriebssoziologisch und betriebspsychologisch fundierten sozialen Betriebsführung.

1) Stellung des Arbeiters zu Beginn der Industrialisierung.

"Viele tausend Jahre haben Menschen auf Geheiß anderer Menschen gearbeitet, manchmal als Verwandte, manchmal als Sklaven und manchmal als freie Männer".¹⁾ Aber die Bedingungen, unter denen seit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts der größte Teil aller tätigen Menschen arbeiten mußte, waren so andersartig und neu, daß ein Vergleich mit irgendeiner Epoche aus der vielhundertjährigen Geschichte der Arbeit nicht gelingen will.

Die Industrialisierung war gekennzeichnet durch die großangelegte Verwendung der technischen Erfindungen in Form von Maschinen (Mechanisierung), der Aufsplittung des Arbeitsprozesses (Arbeitsteilung) und der Massenproduktion. Das alles konnte sinnvollerweise nur in der fabrikmäßigen Zusammenfassung bewerkstelligt werden.²⁾ Getragen wurde diese neue Pro-

1) Chase, St.: "Die Wissenschaft vom Menschen", Stuttgart-Wien 1951, S.201.

2) Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.16; Erdélyi, M.: "Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie", a.a.O. S.24/25.

duktionsweise vom individualistisch-kapitalistischen Geist, der das Erwerbsstreben in den Vordergrund stellte, dem "laisser faire" anhing und in der Wettbewerbswirtschaft mit dem Markt im Mittelpunkt die entsprechende Wirtschaftsordnung fand. Auf die bestehenden geistesgeschichtlichen Zusammenhänge braucht hier nicht eingegangen zu werden. ³⁾ Für die Arbeiterschaft selbst hatte die Industrialisierung weitreichende Folgen. Die Mechanisierung verminderte zwar auf lange Sicht das Ausmaß der aufzuwendenden Körperkraft, verminderte aber auch den Wert gewerblicher Fähigkeiten. ⁴⁾ Der Mensch trat unter das Gesetz der Maschine, seine Arbeit wurde in den Maschinengang eingefügt. ⁵⁾ Er wurde als Maschine behandelt, seine Arbeitszeit war lang, die betriebliche Umgebung unhygienisch. Seine Arbeit wurde zudem weitgehend monoton, weil er auf eine ständig wiederkehrende Verrichtung spezialisiert wurde. Ebenfalls als eine Folge der Arbeitsteilung ist die Schwierigkeit zu nennen, in den zu verrichtenden Handgriffen einen Sinn zu erkennen, weil das zu schaffende Werk als Ganzes nicht mehr erfahrbar war. Der somit sachlich

3) Müller-Armack, A.: "Das Jahrhundert ohne Gott", Münster 1948; Brown, J.A.C.: "Psychologie der industriellen Leistung", a.a.O. S.24; Weber, M.: "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", Ges.Aufs. zur Religionssoziologie, Bd. I, Tübingen 1922; Rüstow, A.: "Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus als religionsgeschichtliches Problem", Zürich 1945, S.44 - 49; Hofstätter, P.R.: Einführung in die Sozial-Psychologie", a.a.O. S.44 ff.

4) Hofstätter, P.R.: "Psychologie", Fischer-Lexikon, a.a.O. S.71.

5) Freyer, H.: "Theorie des gegenwärtigen Zeitalters", Stuttgart 1956, S.31 ff.

unübersichtliche Produktionsvorgang wurde menschlich unpersönlich wegen der Ballung der Arbeitskräfte in den Fabriken.

Für seine Leistung erhielt der Arbeiter einen Lohn, der ihm keine Hoffnung gab, jemals in eigener Verantwortung einer gewerblichen Tätigkeit nachzugehen. Er war nicht in der Lage, Produktionsmittel zu erwerben. Andererseits wurde dem Arbeiter auch im Betrieb keine Verantwortung zugestanden, was eine Trennung sowohl von der Arbeit, der er keinen rechten Sinn mehr abzugewinnen vermag, und von den Produktionsmitteln, in deren Besitz er nicht gelangen kann, bedeutet. ⁶⁾ Hier und da wurde schon deutlich, daß nicht nur die berufliche Stellung des arbeitenden Menschen einen Wandel erfuhr, der als "berufliche Desintegration" bezeichnet werden kann, und der einhergehend mit einer "wirtschaftlichen Desintegration und Verelendung", ⁷⁾ sondern auch die gesellschaftliche Stellung einem Auflösungsprozeß unterlag, so daß ebenso von einer "gesellschaftlichen Desintegration" gesprochen werden kann. ⁸⁾ Es fehlt der feste Platz in der Gesellschaftsordnung. Die Arbeiterschaft war "nicht Stand, sondern Gegenstand jener Schicht, die über die Produktionsmittel verfügte". ⁹⁾

6) de Man, H.: "Zur Psychologie des Sozialismus", Jena 1926, S.181, zitiert nach Pietsch: "Von Wert und Würde der menschlichen Arbeit", a.a.O. S.47.

7) Höffner, J.: "Die Katholiken und die Soziale Frage im 19. Jahrhundert", Paderborn 1954, S.10.

8) Erdélyi, M., a.a.O. S.23.

9) Höffner, J.: "Die Katholiken ...", a.a.O. S.10; Chase, St., a.a.O. S.201; Brown, J.A.C., a.a.O. S.21 - (Zitat von Bromm, E.: "The Fear of Freedom").

Treffend hat Götz Briefs die Situation der Arbeiterschaft zusammenfassend beschrieben: "Von keinem Arbeitsrecht geschützt, durch keine Verbände vertreten, vom Staat mit Mißtrauen angesehen, hatte diese Sozialgruppe sich nach den Grundregeln einer individualistischen Ökonomie zu verhalten. Sie fand, daß ihre wirtschaftliche Selbstbestimmung ein leeres Wort, ihr Selbstinteresse eine schwer zu definierende und noch schwerer zu realisierende vage Möglichkeit, ihre Selbstverantwortung und Konkurrenz um die Arbeitsstellen aber eine furchtbare Wirklichkeit waren." 10)

Die Unternehmer, so bliebe noch zu ergänzen, fühlten sich für diese Zustände wenig verantwortlich, waren sie doch der Meinung, durch in Freiheit geschlossenen Vertrag lediglich in den Besitz von Arbeitskraft gelangt zu sein. Der sich aus dem Vertrag ergebenden Pflicht zur Leistung des Arbeitnehmers stehe nur die Lohnzahlungspflicht des Arbeitgebers und sonst nichts gegenüber. Trotzdem verlangte derselbe Arbeitgeber die absolute Handlungsfreiheit in betrieblichen Angelegenheiten (Herr-im-Hause-Standpunkt), was

10) Briefs, G.: "Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus", München 1952, S.50 - 51.

im seltsamen Gegensatz zur sonst liberalen Auffassung stand. ¹¹⁾ Die Lehre von der Verfolgung des Selbstinteresses als jener Verhaltensweise, die am Ende notwendigerweise auch zum Wohl aller führe, begründete ihre Haltung. Auch die später von Darwin aufgestellte Lehre, daß nur die Tauglichen überleben würden, förderte nicht gerade die Verantwortlichkeit der Glücklichen dieses Zeitalters. ¹²⁾ Die utilitaristische Auffassung, die allen Handlungen zu Grunde lag, führte zu der Meinung, daß der Arbeiter selbst auch einzig und allein vom Streben nach materiellem Gewinn, nach Geld beseelt sei. Mit dieser Meinung, die bis auf den heutigen Tag in allen Diskussionen über die Frage des Menschen im Betrieb wiederkehrt, werden wir uns im einzelnen noch auseinanderzusetzen haben. Geck ¹³⁾ hat mit Recht darauf hingewiesen, und das muß einschränkend zu unserer Beschreibung der Unternehmerhaltung gesagt werden, daß neben

11) Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", Essen 1953, S.25 - 26, führt als Meinung liberaler Unternehmer und Betriebsführer an:

- a) daß es in dem freien Belieben wie des Arbeitgebers so auch des Arbeitnehmers stehe, in ein Arbeitsverhältnis zu treten oder nicht;
- b) daß die Freiheit, einen Arbeitsvertrag zu schließen, jedem anheim gebe, das für ihn beste Arbeitsverhältnis auszusuchen;
- c) daß in dem Vertragsverhältnis die Arbeitsleistung auf der einen, der Lohnzahlung auf der anderen Seite entspreche;
- d) daß hiermit die gesamten Verpflichtungen der beiden Parteien bestimmt seien;
- e) daß der Fabrik-Herr in der Fabrik tun und lassen könne, was er wolle, ohne irgend jemand darüber Rechenschaft geben zu müssen (Herr-im-Hause-Standpunkt).

12) Brown, J.A.C., a.a.O. S.23.

13) Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.23-25.

der ausgesprochen liberal orientierten Betriebsführung die patriarchalisch orientierte bestanden habe, von der nicht in allen Stücken so ablehnend oder wegwerfend gesprochen werden dürfe, wie dies zuweilen geschehe. Trotz der Tatsache, daß diese Form der Betriebsführung von der Zeit überholt war und oft auch mißbraucht wurde: "Sie enthielt allgemein eine echte Anteilnahme am Wohlergehen der Arbeiter..." ¹⁴⁾ Wir stimmen dieser Meinung zu, glauben jedoch, daß alle Fälle nicht mißbräuchlich patriarchalisch betriebener Betriebsführungen das Elend der Industriearbeiterschaft nicht wesentlich haben vermindern können.

2) Ansatzpunkte zur Lösung.

Was geschah, um diese einzigartige soziale Frage zu lösen ? Die Antwort ist in gewisser Hinsicht schon negativ formuliert in den von Briefs zitierten Ausführungen und unserer Ergänzung enthalten; dreierlei: Die Arbeiterschaft schritt zur Selbsthilfe; der Staat bemühte sich, die rechtliche und wirtschaftliche Stellung des Arbeiters zu verbessern; und innerbetrieblich wurde der Versuch unternommen, der Tatsache gerecht zu werden, daß der Arbeiter nicht nur seine Arbeitskraft zur Verfügung stellte, sondern als ganzer Mensch in den Betrieb kam. H. Schelsky spricht in diesem Zusammenhang von sozialen Ordnungstendenzen. ¹⁵⁾ Die Maßnahmen, die unter 1 und 2 fallen,

14) ebd. S.25.

15) Schelsky, H. in Böhrs und Schelsky, a.a.O. S.14.

sind für die Untersuchung sehr bedeutsam, wenn sie auch nicht unmittelbar Gegenstand der Untersuchung sind. Es sei hier nur auf einige Punkte hingewiesen, die aus diesen Bereichen in unser Untersuchungsgebiet hinübertreten. Ganz allgemein gehen von den Organisationen, deren sich der Arbeitnehmer zur Durchsetzung seiner Forderungen bedient, die unterschiedlichsten Einflüsse auf die Betriebsgemeinschaft und die Stellung des Einzelnen im Betrieb aus. Besonders die Gewerkschaften sind hier zu nennen, die ja sowohl hinsichtlich der Lohnhöhe als auch bezüglich der Lohngestaltung eine große Rolle spielen.¹⁶⁾ Von einer ähnlichen Beeinflussung der betrieblichen Gegebenheiten, wenn auch in anderer Form, kann hinsichtlich des Staates gesprochen werden. Es sei dabei an die unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Regelungen erinnert. Es sind zwischen den außerbetrieblichen und innerbetrieblichen Lösungsversuchen immer wieder Rivalitäten aufgetreten. Sicher ist aber, daß es sich um Wege zur Lösung der durch die Industrialisierung aufgeworfenen Probleme handelt, die beide gegangen werden müssen, weil sie eigentümlich und hinsichtlich ihrer Methodik verschieden sind. Außerbetriebliche und innerbetriebliche Maßnahmen führen erst zusammen zu einer befriedigenden Lösung.¹⁷⁾

Alle drei Ansatzpunkte zur Lösung der durch die Industrialisierung aufgeworfenen sozialen Probleme haben natürlich eine unterschiedliche Entwicklung durch-

16) Erdélyi, M., a.a.O. S.23 - 24.

17) vgl. Schelsky, H. in Böhrs und Schelsky, a.a.O. S.14 - 15.

gemacht. Unsere Aufgabe ist es, den Weg bis zu einer auf betriebssoziologischen und betriebspsychologischen Erkenntnissen basierenden sozialen Betriebsführung zu verfolgen. Als sozial wird dabei jene Betriebsführung bezeichnet, die auf den Menschen ausgerichtet ist und deshalb spezifisch verschieden ist von der technischen und wirtschaftlichen Betriebsführung. 18)

3) Der Mensch im Betrieb.

Die Frage, wie ein Betrieb zu führen sei, wenn der arbeitende Mensch seiner Wesensanlage entsprechend im Betrieb eingesetzt werden soll, hat erst sehr spät eine in etwa befriedigende Antwort bekommen. Alle Versuche, einer Lösung näherzukommen, tappten im Dunkeln. "Hier und da bestand durch die Intuition eines klugen Arbeitgebers ein gutes Verhältnis. Niemand wußte, wie er es zustande brachte, am wenigsten er selbst." 19) Es kam hinzu, daß die ganze Problematik vom Klassenkampfgedanken überlagert war und deshalb ein Klima zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern herrschte, das eine fruchtbare Arbeit zum Abbau der innerbetrieblichen Spannungen nicht gerade förderte. 20)

18) Zum Begriff "Soziale Betriebsführung" vgl. Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.15 - 19.

19) Chase, St., a.a.O. S.202; Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.28.

20) Chase, St., a.a.O. S.202 - 203.

Je größer jedoch die Industriebetriebe wurden, um so notwendiger wurde auch eine bewußte Planung, Organisation und Kontrolle aller betrieblichen Vorgänge.²¹⁾ Es ist verständlich, daß mit bewußter Planung - vielleicht zunächst nur auf technischem Gebiet - an irgendeiner Stelle einmal die Frage auftauchen mußte, wie der Mensch in diese Organisation eingefügt werden könne.²²⁾ Es ging also um die Tatsache, daß es sich beim Produktionsfaktor Arbeit um Menschen handelt, die beanspruchen können, auch während der Arbeit in ihrer Ganzheit betrachtet, behandelt und eingesetzt zu werden. Im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts tauchen dann auch Stimmen auf, die vom Ingenieur neben seinen technischen Fähigkeiten auch Menschenkenntnis verlangen.²³⁾ Dahrendorf²⁴⁾ spricht in diesem Zusammenhang von einer kleinen Revolution, als der Faktor Mensch im Industriebetrieb entdeckt wurde.²⁵⁾ Dies sei auch das eigentliche wissenschaftliche Ereignis gewesen, das die Industrie- und Betriebssoziologie begründet habe.

21) vgl. Taylor, F.W.: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", München-Berlin 1919, S.4: "Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft werden die Organisation und das System an erster Stelle stehen."

22) vgl. Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.29.

23) ebd. S.30.

24) "Industrie- und Betriebspsychologie", a.a.O. S.21 - 22.

25) vgl. Dahrendorf, R.: "Betriebssoziologie", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1957, Bd. II, S.60.

- a) Die sogenannte wissenschaftliche Betriebsführung und die Entlohnungsformen als Bestandteil der betrieblichen Organisation.

Etwa zu der gleichen Zeit (Beginn des 20. Jahrhunderts) erkannte man in den großen Betrieben die Unmöglichkeit, die einzelnen Arbeiter unmittelbar zu überwachen. Dies führte nach Geck dazu, daß der Versuch unternommen wurde, "durch Anreizlöhne die Arbeiter selbst am Arbeitsergebnis zu interessieren".²⁶⁾ (Stücklohn und Prämienlohn)

Die Entstehungsgeschichte dieser Entlohnungsformen als Ersatz für bis dahin wirksame direkte Kontrollmöglichkeiten wirft ein interessantes Licht auf unsere Frage nach den Auswirkungen der unterschiedlichen Entlohnungsformen. Die Entlohnungsformen sind im Laufe der hier begonnenen Entwicklung zu einem wesentlichen Bestandteil des Teils der betrieblichen Organisation geworden, dessen Aufgabe es ist, den arbeitenden Menschen in das Gesamtgefüge Betrieb einzuordnen.²⁷⁾ Eine Betriebsführung, die zur bewußten Planung und Organisation überging, mußte auch den Versuch unternehmen, den Menschen ebenso planmäßig zur Arbeit einzusetzen. Der größte Vertreter dieser Bemühungen ist F.W. Taylor, der in seinem Buch "The Principles of Scientific Management"²⁸⁾

26) "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.30 - 31.

27) Hingewiesen sei mit Geck auf Taylors erste Schrift von 1895 "Ein Stücklohnsystem als ein Schritt zu einer teilweisen Lösung des Arbeitsproblems" sowie auf das Handbuch der Lohnungsmethoden von D. Schloss, bearbeitet und deutsch von W.Bernhard 1906.

28) deutsch: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", München-Berlin 1919.

eine sogenannte wissenschaftliche Betriebsführung entwickelte. Bei seinen Untersuchungen geht Taylor von einigen Voraussetzungen aus, die festgehalten werden müssen.

1. Der Arbeitswille des Menschen sei einzig begründet in dem Bestreben, möglichst großen Nutzen bei gegebener Kraftaufwendung zu erzielen. Eine utilitaristische Denkweise, die sich den Menschen als "homo oeconomicus" vorstellte.

2. Bei einer Analyse des Arbeitsverfahrens genüge es, die äußerlich wahrnehmbaren Bestandteile eines Arbeitsprozesses zu erfassen, um diesen sinnvoll (ökonomisches Prinzip) und für den arbeitenden Menschen befriedigend gestalten zu können. Diese Meinung ist im Grunde "behavioristisch", wie auch Hofstätter annimmt ²⁹⁾, d.h. es handelt sich um "eine Psychologie, die nur von den durch einen außenstehenden Beobachter feststellbaren Verhaltensweisen von Lebewesen handelt!" ³⁰⁾

Von diesen Annahmen ausgehend, machte sich Taylor daran, die Arbeitsvorgänge exakt zu analysieren. Dabei stieß er zunächst auf die äußerst geringe Wirksamkeit der menschlichen Arbeitsleistung. ³¹⁾ Durch Experimente beim Verladen von Roheisen wies er sodann nach, daß die Wirksamkeit der Arbeit wesentlich gesteigert werden könnte, ohne die Arbeitsanstrengung überhaupt oder nur unwesentlich zu erhöhen. ³²⁾

29) "Betriebspsychologie", in: Psychologie, a.a.O. S.72.

30) ebd. S.63.

31) Taylor, F.W.: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", a.a.O. S.2 - 4.

32) ebd. S.44 ff.

Die Steigerung des Nutzeffektes der Arbeit wird erreicht durch eine systematische Gestaltung des Arbeitsablaufes. Es wird eine Wissenschaft entwickelt "für jedes einzelne Arbeitselement, die an die Stelle der alten Faustregelmethode tritt". ³³⁾ Auf diesem Wege kam Taylor zu den bekannt gewordenen Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien, bei denen er sich der Stoppuhr bediente. Ist der effektivste Arbeitsablauf gefunden, so ist bei der Verwirklichung dreierlei zu beachten:

- a) es muß die für die jeweilige Arbeit am besten geeignete Person ausgewählt werden,
- b) es ist eine Einführung, ein Anlernen erforderlich,
- c) es muß durch eine entsprechende Entlohnungsform ein Anreiz gegeben werden, um dem Arbeiter seinen höchsten Wunsch - nach höherem Lohn - erfüllen zu können. ³⁴⁾

Taylor hatte "damit die drei Hauptprobleme der Industriepsychologie, Auslese, Anlernung und Motivation, vollkommen richtig erkannt". ³⁵⁾ Allerdings wurden seine Lösungsversuche von unterschiedlicher Seite kritisiert. Zunächst ist diesbezüglich festzuhalten, daß die Arbeiter selbst diesen Methoden ablehnend und

33) ebd. S.38.

34) ebd. S.8 und 34 und 35, zu a) und b) siehe S.7 und S.38.

35) Eysenck, H.J.: "Wege und Abwege der Psychologie", Hamburg 1958, S.85; Brown, J.A.C., a.a.O. S.8.

kritisch gegenüberstanden, obschon Lohnerhöhungen damit verbunden waren.³⁶⁾ Soweit auch Arbeitgeber Bedenken äußerten, handelte es sich wohl hauptsächlich um solche, wie sie immer bei Neuerungen geäußert werden. Im Endeffekt war ja die Produktionssteigerung tatsächlich beträchtlich.³⁷⁾ Jedenfalls trat eines nicht ein, was Taylor aber gerade mit der Verwirklichung seines Systems erreichen wollte, die Vereinigung der Interessen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber. Dies sei möglich, so hatte Taylor angenommen, weil "die wahren Interessen beider Parteien in derselben Richtung liegen". Praktisch würde diese Übereinstimmung so aussehen, daß "gleichzeitig des Arbeiters höchster Wunsch - nach höherem Lohne - und des Arbeitgebers Verlangen - nach geringen Herstellungskosten seiner Waren" - erfüllt würden.³⁸⁾

Es wird allseitig bestätigt, daß die von Taylor entwickelten Theorien, die von Gilbreth weiterentwickelt wurden³⁹⁾, einen starken Anstoß zur Entwicklung einer Betriebssoziologie und - als ein Teil dieser Disziplin - einer Betriebspsychologie gegeben haben.

36) Rudolf Roesler im Vorwort zu Taylor, F.W.: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", a.a.O. S.VIII und S.XXIII; Brown, J.A.C., a.a.O. S.9; Eysenck, H.J., a.a.O. S.86; Chase, St., a.a.O. S.202; Erdélyi, M., a.a.O. S.74.

37) Beim Roheisenverladen wurde eine Steigerung von 12 1/2 to auf 47 to erreicht. Taylor, F.W.: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", a.a.O. S.50.

38) ebd. S.8.

39) Gilbreth, F.B.: "Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung", deutsch von Colin Ross, Berlin 1925.

Die Betriebssoziologie wie auch die Betriebspsychologie bestätigten aber nicht die Taylorsche Theorie, sondern entwickelten sich gerade an der Widerlegung der Voraussetzungen dieses Systems. 40)

Die wichtigsten Punkte der Kritik an Taylors System sind folgende: Die Voraussetzungen, daß der Arbeiter als Arbeitsmotiv nur das Streben nach Lohn kenne und dabei möglichst wenig arbeiten möchte, und daß es nur darauf ankomme, eine möglichst produktive Arbeitstechnik zu entwickeln ohne Rücksicht auf die Struktur der Persönlichkeit des Arbeiters und seiner sozialen Verflechtungen, sind falsch. Außerdem führen möglichst hohe Löhne, die im Verhältnis zur Kostenersparnis der Unternehmer bei Einführung des Taylorischen Systems nur gering steigen 41), noch nicht automatisch zur Übereinstimmung der Interessen und zur Versöhnung der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer. 42)

Im einzelnen ergibt sich daraus die Kritik an der Trennung zwischen Planungsbüro und Belegschaft, der Außerachtlassung der gruppenpsychologischen Probleme, der Zerlegung der Arbeit unter Vernachlässigung ganzheitlicher Überlegungen und der Bestimmung eines objektiv besten Arbeitsverlaufs, ohne Berücksichtigung der in der Person begründeten Eigenarten der einzelnen Arbeiter.

40) Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.23; Erdélyi, M., a.a.O. S.25 - 26.

41) Taylor, F.W.: "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", a.a.O. S.45 ff.

42) Brown, J.A.C., a.a.O. S.10; Erdélyi, M., a.a.O. S.77 - 78.

Damit hat sich herausgestellt, daß Taylor und Gilbreth nur als Erfinder der Zeit- und Bewegungsstudien bezeichnet werden können. Ihr diesbezüglicher Beitrag soll nicht geschmälert werden, und tatsächlich sind diese Studien aus den modernen Industriebetrieben nicht mehr wegzudenken. Es muß nur Klarheit darüber bestehen, daß die Zeit- und Bewegungsstudien nichts anderes sind als die Anwendung der wissenschaftlichen Methode auf die Arbeitstechnik. Wenn in solcher Weise die Position geklärt ist, kann nüchtern geprüft werden, wo die Fehler im System der Zeit- und Bewegungsstudien selbst liegen, und wo nur die Anwendung fehlerhaft ist. Diese Überprüfung müßte vorgenommen werden anhand psychologischer und soziologischer Erkenntnisse, die unterdessen gewonnen wurden. ⁴³⁾

b) Die Wende zur Psychologie.

Aus der Darlegung geht hervor, daß die wissenschaftliche Betriebsführung nach Taylor "nicht als eine Anwendung der Psychologie" betrachtet werden kann. ⁴⁴⁾ Geck bezeichnet als Wende zur angewandten Psychologie das Jahr 1910. ⁴⁵⁾ Es müssen an dieser Stelle die Arbeiten von Hugo Münsterberg - ein Wundt-Schüler - genannt werden ⁴⁶⁾, der allgemein als Gründer der

43) Erdélyi, M., ebd. S.78; Eysenck, H.J., a.a.O. S.91 - 93; Chase, St., a.a.O. S.202.

44) Erdélyi, M., a.a.O. S.25.

45) Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.32.

46) Münsterberg, H.: "Psychologie und Wirtschaftsleben", Leipzig 1912.

Wirtschaftspsychologie bezeichnet wird. 47) Er bediente sich des Ausdruckes "Psychotechnik", wofür sich in der weiteren Entwicklung die Bezeichnung "angewandte Psychologie" durchsetzte. Für Deutschland kann ein entscheidendes Stadium in der Entwicklung der Betriebssoziologie 48) ebenfalls für die Zeit nach der Jahrhundertwende angesetzt werden. 49) Als diesbezüglich entscheidend sind die Enquête des Vereins für Sozialpolitik (1907)⁵⁰⁾, an der Max und Alfred Weber entscheidend beteiligt waren, und der von Götz Briefs (1931) verfaßte Artikel "Betriebssoziologie" in Vierkandts-Handwörterbuch der Soziologie anzusehen. 51)

-
- 47) Erdélyi, M., a.a.O. S.28; Hofstätter, P.R.: "Betriebspsychologie", in: Psychologie, a.a.O. S.72.
- 48) Gerade für Deutschland ist es erforderlich, die allgemeine Entwicklung der Betriebssoziologie zu betrachten. Die Betriebssoziologie umfaßt in Deutschland die Betriebspsychologie als einen Teil, während vornehmlich in Amerika mehr die Betriebspsychologie im Vordergrund steht, die sich an vielen Stellen zu einer Betriebssoziologie ausweitet.
- 49) Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.23 zur Frage, ob nur in Deutschland eine eigentliche Betriebssoziologie entwickelt wurde; vgl. Dahrendorf, R., ebd. S.23; Geck, A.: "Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie", in: K.G. Specht (Hg.): "Soziologische Forschung in unserer Zeit", Köln-Opladen 1951, S.108.
- 50) Diese Enquête wurde veranstaltet über: "Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie".
- 51) Vierkandt, A.: "Handwörterbuch der Soziologie", Stuttgart 1931.

Damit war der Anfang gemacht zum Ausbau der erfahrungswissenschaftlichen Basis. In der Reihe der weiteren empirischen Untersuchungen nimmt vornehmlich die von Elton Mayo einen besonderen Platz ein, die unter der Bezeichnung "Hawthorne-Experiment" bekannt wurde. Der Artikel von Götz Briefs im Handwörterbuch der Soziologie (1931) stellt für Deutschland eine Zusammenfassung dar. Dahrendorf ⁵²⁾ meint dazu, daß trotz des beachtlichen Standes, den die Betriebssoziologie 1930 in Deutschland erreicht habe, gewisse Mängel nicht übersehen werden könnten, die verursacht seien in dem "Fehlen umfassender, methodisch sicherer und gründlicher empirischer Untersuchungen". Und er fährt fort: "Vieles indes war noch Vermutung oder Deduktion. Marx' grundsätzliche Kritik der kapitalistischen Produktion, Taylors irreführende Voraussetzungen hinsichtlich der Motivation des Arbeiters, sowie eine generelle Unkenntnis der informellen Sozialbeziehungen im Betrieb und ihrer Bedeutung versperrten noch den Weg zu jener 'sozialwissenschaftlichen Tatbestandsaufnahme des sozialen Gebildes Betrieb in voller theoretischer Breite' (H. Schelsky)". ⁵³⁾ Schelsky ist es auch, der auf die einseitige Ausrichtung der deutschen Betriebssoziologie zu jener Zeit und auf die rein innerbetrieblichen Probleme hingewiesen hat. Der innerbetriebliche An-

52) Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.30 - 31.

53) Schelsky, H.: "Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie", in: H. Böhrs und H. Schelsky: "Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften", Stuttgart-Düsseldorf 1954, S.7 nach Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.31.

satz sei zwar nützlich, aber nicht ausreichend. Der gesamtgesellschaftliche Aspekt müsse berücksichtigt werden. 54)

Elton Mayos Experiment 55) führte einen entscheidenden Schritt weiter. In dem Betrieb der Western Electric Company, der für die Versuche ausgewählt worden war, ging man zunächst in gewohnter Weise zu Werk, d.h. es wurden die äußeren Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Pausen, Beleuchtung, Temperatur, Luftfeuchtigkeit usw.) verbessert. Die ersten Experimente bezogen sich auf die Beleuchtung von Arbeitsräumen. Dabei wurde sowohl die eigentliche Testgruppe als auch eine Kontrollgruppe beobachtet. Obschon nur bei der Testgruppe die Beleuchtung verbessert worden war, stieg die Arbeitsleistung beider Gruppen. Auch als die Beleuchtungsstärke verringert wurde, stieg die Leistung, und zwar wiederum in beiden Gruppen. 56) Die Versuche wurden verschiedentlich ergänzt.

54) Schelsky, H. in H.Böhrs und H.Schelsky: "Aufgaben und Grenzen der Betriebspsychologie", a.a.O. S.9.

55) Bei der Darstellung der Hawthorne-Experimente und ihrer Ergebnisse wurden folgende Darstellungen benutzt: Mayo, E.: "Probleme industrieller Arbeitsbedingungen", Frankfurt 1950, englisch: "The Social Problems of an Industrial Civilization", London 1957; Brown, J.A.C.: "Psychologie der industriellen Leistung", Hamburg 1956; Roethlisberger, F.J.: "Betriebsführung und Arbeitsmoral", Köln-Opladen 1954; Friedmann, G.: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", Köln 1952; Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", Berlin 1956; Gasser, Ch.: "Der Mensch im modernen Industriebetrieb", Köln-Opladen 1958.

56) Mayo, E.: "The Social Problems of an Industrial Civilization", a.a.O. S.63/64.

Am Ende aber stand die Erkenntnis, daß äußere Arbeitsbedingungen nur in beschränktem Umfange die Arbeitsleistung beeinflussen, zumindest aber von anderen Bestimmungselementen sehr stark überlagert werden. Umfassende und langdauernde Versuche (5 Jahre) wurden außerdem an einer Arbeitsgruppe, die sich aus Arbeiterinnen zusammensetzte, durchgeführt. Unterschiedlichste Veränderungen der Arbeitsbedingungen wurden vorgenommen. Alle möglichen Beeinflussungsfaktoren wurden registriert (Schlaf, Essen usw.). "Der Versuch, Schwankungen im Arbeitsergebnis auf Veränderung der äußeren Arbeits- und Lebensbedingungen zurückzuführen, ergab nicht eine einzige Wechselwirkung von ausreichender statistischer Wahrnehmlichkeit." ⁵⁷⁾ Als allerdings zusätzliche Pausen, ein Mittagessen und andere Verbesserungen die Leistung und die Arbeitsfreude zunehmen ließen, glaubte man dennoch, eine Bestätigung für die gemachte Voraussetzung gefunden zu haben. Der letzte Versuch machte jedoch alle Annahmen zunichte. Die ursprünglichen Arbeitsbedingungen wurden wiederhergestellt, trotzdem ging die Leistung nicht zurück, sondern blieb anhaltend gleich hoch. ⁵⁸⁾ Eine Erklärung für das Verhalten der Arbeiterinnen, die auch mit späteren Untersuchungsergebnissen übereinstimmt, gibt Roethlisberger ⁵⁹⁾. Die mit der Durchführung der Versuche entstandene, völlig veränderte Stellung der Arbeiterinnen sei als Ursache anzusehen. "Das übliche

57) Roethlisberger, F.J., a.a.O. S.17.

58) Mayo, E., a.a.O. S.63.

59) a.a.O. S.18/19.

Verhalten von Vorgesetzten und Untergebenen war völlig umgestaltet worden." 60) Die Arbeiterinnen fühlten sich plötzlich ernst genommen, weil sie gefragt, informiert, beachtet wurden. Außerdem sei zu erkennen, daß Sinn und Bedeutung einer Veränderung für den Arbeiter ebenso wichtig oder sogar noch wichtiger als die Veränderung selbst seien.⁶¹⁾ Endgültig war es nun klar, daß die gemachten Voraussetzungen falsch waren. Durch Interviews und durch genaue Untersuchungen der Struktur der Arbeitsgruppe versuchten die Wissenschaftler nun nicht mehr die äußeren Faktoren hinsichtlich ihrer Auswirkungen zu bestimmen, sondern die inneren, die psychischen Faktoren sowohl hinsichtlich ihrer Abhängigkeit von sachlichen Gegebenheiten als auch bezüglich jener Momente, die sich aus dem Verhältnis zu den Mitarbeitern und Vorgesetzten ergeben. Die Frage lautete also: Was empfindet der Arbeiter ? Wovon werden diese Empfindungen beeinflußt ?

Das Ergebnis der weiteren Untersuchungen war zunächst die Entdeckung, daß jede Arbeit Gruppentätigkeit ist und mithin wesentlich mitbestimmt wird vom Miteinander der Arbeitskollegen. Man sprach von informellen Gruppen und deren bedeutsamen Auswirkungen auf den Arbeiter. 62) Eine weitere Feststellung, die eng mit der ersten verknüpft ist, ist die "des Primates sozialer Faktoren (Anerkennung, Sicherheit, Zugehörig-

60) Roethlisberger, F.J., ebd. S.19.

61) Roethlisberger, F.J., ebd. S.19.

62) vgl. Hofstätter, P.R.: "Gruppendynamik", Hamburg 1957.

keitsgefühl in Gruppe und Betrieb, Verhältnis zum Vorgesetzten) über alle anderen Ursachen der Leistungsschwankung". ⁶³⁾ Diese Ergebnisse allein genügten schon, um die von Taylor gemachten Voraussetzungen als irrig zu erweisen. Der arbeitende Mensch konnte nicht als Einzelwesen, das nur vom finanziellen Anreiz getrieben ist, betrachtet werden. Mayo sprach deshalb von der abzulehnenden Pöbelhypothese. ⁶⁴⁾ Man erkannte die Notwendigkeit, das Verhalten des Arbeiters aus dieser neuen Sicht zu erklären, seine Gefühle und Empfindungen zu studieren, die "nur aus dem Zusammenhang der gesamten Persönlichkeit verstanden werden können". ⁶⁵⁾ Die äußeren Arbeitsbedingungen, vornehmlich die immer neuen Rationalisierungsmaßnahmen, erlangten nach den Erkenntnissen des Hawthorne-Experimentes in ganz anderer Weise eine Bedeutung. Die Frage lautete jetzt, welche Bedeutung haben jene äußeren Faktoren und Maßnahmen für die soziale Stellung des arbeitenden Menschen im Betrieb, denn danach werden die Reaktionen erfolgen. Wenn solcherlei Erfahrungen gemacht wurden, ist es leicht verständlich, daß das gesamte Leben des Arbeiters wesentlich geprägt wird von seiner Arbeit her. Seine Position in der Gesellschaft wird von seinem Beruf und seiner Arbeit vorgezeichnet und abgesteckt. ⁶⁶⁾ Auch diese

63) Friedmann, G.: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", a.a.O. S.319.

64) Mayo, E.: "The Social Problems of an Industrial Civilization", a.a.O. S.31 ff.

65) Roethlisberger, F.J., a.a.O. S.22.

66) vgl. Abraham, K.: "Der Betrieb als Erziehungsfaktor", Köln 1953, S.35/36 und S.82.

Feststellung konnten die Wissenschaftler auf Grund ihrer Untersuchungen treffen. Gewissermaßen als Nebenergebnisse, die eng mit den Hauptergebnissen verbunden sind und häufige Mißverständnisse erklären, konnten einige psychologisch besonders bedeutsame Feststellungen gemacht werden. So konnte man bemerken, wie die von Arbeitern vorgetragenen Beschwerden nicht notwendig auf den genannten Beschwerdegegenstand zurückgehen, sondern oft nur Symptome darstellen für tieferliegende Probleme, die von der Stellung des Arbeiters im Betrieb und in der Gesellschaft herrühren. Es ist deshalb möglich, daß der Beschwerdegrund beseitigt wird, ohne damit auch die Beschwerden zum Verstummen gebracht zu haben. Umgekehrt kann eine Beschwerde vorgebracht werden, die vom Personalleiter gehört wird, ohne daß er etwas unternimmt. Trotzdem kommt vielleicht der betreffende Arbeiter und bedankt sich für die Verbesserung etwa des Kantinenessens.⁶⁷⁾ Die Gefahr des Psychologismus soll dabei nicht verkannt werden.

Es sind gegenüber den Hawthorne-Experimenten unter Leitung von Elton Mayo verschiedene Einwände gemacht worden, die im einzelnen hier nicht diskutiert werden können.⁶⁸⁾ Niemand bestreitet dabei den wesentlichen Fortschritt, der mit den Hawthorne-Experimenten für die Betriebssoziologie und die Betriebspsychologie erzielt wurde. Schelsky und Friedmann haben aber auf die fehlende Berücksichtigung der

67) Roethlisberger, F.J., a.a.O. S.21/22.

68) vgl. die Kritiken von H.Schelsky in Böhrs u.Schelsky, a.a.O. S.21 ff; Dahrendorf, R.: "Industrie- u. Betriebssoziologie", a.a.O. S.36 ff; Friedmann, G.: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", a.a.O. S.326 ff; Brown, J.A.C., a.a.O. S.60 ff.

außerbetrieblichen gesellschaftlichen Faktoren hingewiesen. Schelsky spricht vom "robinsonhaft isolierten Betrieb", wodurch offenbar unberücksichtigt bleibt, daß der Mensch vielen Organisationen angehöre, "die seine sozialen Beziehungen und Verhaltensweisen bestimmen".⁶⁹⁾ Schelsky glaubt außerdem, in der Andersartigkeit der amerikanischen Gesellschaft (größere Mobilität, Traditionslosigkeit) einen Grund zu sehen für die Überbetonung der Gruppenbindungen in den Betrieben. Es spricht sehr viel für die Annahme, in Deutschland würde ein Großteil der tatsächlich überall vorhandenen Gruppenbedürfnisse in außerbetrieblichen Gruppen befriedigt.⁷⁰⁾ Friedmann wählte folgende kritische Formulierung⁷¹⁾: "Die hauptsächlichen Schwächen der der Hawthorne-Untersuchung zugrundeliegenden Betriebspsycho-Soziologie liegen darin, den Betrieb hartnäckig als eine soziale Wirklichkeit von abgerundeter, geschlossener Struktur, als eine Art Kollektivwesen zu betrachten, das sich unabhängig von allen anderen gesellschaftlichen Gruppen entwickelt. ..." Es bleibt noch auf die Gefahr einer gewissen "Psychologisierung des Arbeitsverhältnisses"⁷²⁾ hinzuweisen, wodurch echte Konflikte und Schwierigkeiten umgangen und nicht beachtet werden. Alle Einwände wenden sich mithin nur gegen Ein-

69) Schelsky, H. in Böhrs und Schelsky, a.a.O. S.22.

70) Schelsky, H. in Gehlen/Schelsky: "Soziologie", a.a.O. S.182. Daß sich die amerikanischen Methoden nicht einfach auf deutsche und europäische Verhältnisse anwenden lassen, meint auch Karl Hax in seinem Vorwort zu Gasser, Ch.: "Der Mensch im modernen Industriebetrieb", a.a.O. S.5.

71) Friedmann, G.: "Der Mensch in der mechanisierten Produktion", a.a.O. S.328/329.

72) Dahrendorf, R.: "Industrie- und Betriebssoziologie", a.a.O. S.37.

seitigkeiten oder weisen auf fehlende, in der Untersuchung nicht berücksichtigte Bereiche hin. Der Wert der Untersuchungen bleibt deshalb bestehen.

Die wissenschaftliche Arbeit ist unter Verwertung der Erkenntnisse der Hawthorne-Experimente vorangetrieben worden. Vornehmlich aus der Zeit nach dem 2. Weltkrieg liegt eine Fülle von Untersuchungen vor, die im Rahmen dieser Arbeit nicht einzeln diskutiert werden können, dennoch aber, soweit sie für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind, verwertet werden. ⁷³⁾

4) Die wichtigsten Ergebnisse der Betriebssoziologie und der Betriebspsychologie.

Nachfolgend soll versucht werden, die bisherigen Ergebnisse der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie kurz zu skizzieren. Das wichtigste Ergebnis ist, - und damit wäre eigentlich schon alles gesagt - daß der gesamte Mensch Gegenstand der theoretischen Untersuchungen sowie der praktischen Maßnahmen sein muß. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, den ganzen Menschen kennenzulernen. Der Befund war folgender:

1. Das Individuum, gewissermaßen unter einer Glashaube, gibt es nicht. Der Mensch wird nur verständlich in seiner Entfaltung (oder auch in der fehlenden Entfaltung) als Gemeinschaftswesen.

73) Dahrendorf, R., in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, a.a.O. S.61/62.

2. Sein Verhalten ist weder immer zweckrational noch vornehmlich vom wirtschaftlichen Erfolg motiviert. (Mechanische Auffassung vom Menschen) ⁷⁴⁾ Die Motive für ein spezielles Verhalten (z.B. auch für das Arbeiten) sind vielmehr zahlreich und nur aus der gesamten Persönlichkeit zu verstehen, ⁷⁵⁾ d.h. also aus seiner Stellung und Entfaltung in den unterschiedlichen Sozialgebilden (siehe 1.).

3. Für das Verhalten des Menschen im Betrieb bedeutet dies, daß sowohl die Stellung im Sozialgebilde Betrieb wie auch die Stellung in der Gesellschaft entscheidend sind. Zwischen Betrieb und Gesellschaft besteht eine Wechselwirkung. Der gesamtgesellschaftliche Aspekt, den Mayo vernachlässigte, ist deshalb Voraussetzung für eine Lösung der menschlichen Probleme im Betrieb. Anders formuliert bedeutet dies, daß die

74) Drucker, P.: "Die Praxis des Management", a.a.O. S.334: "Sie (human relations) betont das mit Nachdruck gegenüber einer mechanistischen Auffassung vom Menschen, gegenüber der Vorstellung, daß der Mensch ein Automat sei, der ausschließlich und rein mechanisch auf finanzielle Anreize reagiere."; Anders Mechler, H., a.a.O. S.112, allerdings im Widerspruch zu späteren Ausführungen im gleichen Buch S.208: "Der Arbeiter wolle zunächst Geld verdienen. Das materielle Ziel ist das beherrschende und ausschlaggebende. Auch der oft geäußerte Wunsch nach gesichertem Arbeitsplatz entspreche vorwiegend materiellen Erwägungen".; vgl. de Man, H.: "Zur Psychologie des Sozialismus", Jena 1926, S.181, zitiert nach Pietsch, M.: "Von Wert und Würde menschlicher Arbeit", a.a.O. S.47.

75) Roethlisberger, F.J., a.a.O. S.22.

für die Stellung des Menschen im Betrieb relevanten Faktoren "nie in einer isolierten Weise, sondern immer nur in ihren Beziehungen zu den dynamischen Lebensfunktionen der Gesamtpersönlichkeit zu beurteilen sind". 76)

4. Die äußeren sachlichen Bedingungen, unter denen sich die Arbeit vollzieht, sind nicht an erster Stelle wichtig für die Befindlichkeit und für das Verhalten, sondern vornehmlich auch hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Stellung des arbeitenden Menschen (Anerkennung, Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl, Verhältnis zum Vorgesetzten) im Betrieb.

5. Die informelle Gruppe ist eine nicht zu unterschätzende Erscheinung im Betrieb. Von ihr wird der arbeitende Mensch wesentlich in seinem Verhalten beeinflusst.

6. Die Frage nach der dem modernen Industriebetrieb entsprechenden Autoritätsstruktur (Rangordnung der Zuständigkeiten, Aufgliederung der Verantwortung) ist noch nicht befriedigend beantwortet. Hier liegen

76) Erdélyi, M., a.a.O. S.156: Es muß überhaupt "immer entschieden betont werden, daß die verschiedenen Faktoren nie in einer isolierten Weise, sondern immer nur in ihren Beziehungen zu den dynamischen Lebensfunktionen der Gesamtpersönlichkeit zu beurteilen sind, und daß jede Untersuchung menschlicher Arbeitsleistung, die diese Gesichtspunkte vernachlässigt, notwendigerweise zu theoretisch und praktisch gleichfalls unhaltbaren Ergebnissen führen muß". vgl. auch Pietsch: "Von Wert und Würde menschlicher Arbeit", a.a.O. S.7: "Die Arbeiterfrage ist eine Persönlichkeitsfrage geworden und eine Frage der Gesamtexistenz und der gesamten Arbeits- und Lebensbedingungen des Arbeiters."

noch bedeutende Möglichkeiten, den arbeitenden
Menschen richtiger in den Betrieb einzuordnen. 77)

77) Schelsky, H. in Böhrs und Schelsky, a.a.O. S.23 ff;
vgl. auch Drucker, P.: "Praxis des Managements",
a.a.O. S.375: "Die beste Bezahlung ist kein Er-
satz für Verantwortung und die richtige Organi-
sation der Arbeit"; vgl. auch Burkart Lutz in
Vorwort zur Friedmann, G.: "Zukunft der Arbeit",
Köln 1953, S.XII; Drucker, P.: "Fundament für
Morgen", Düsseldorf 1958, S.135 ff.

Zweites Kapitel:

Die zur Zeit übliche innerbetriebliche Lohnermittlung.

I. Die Entlohnungsformen im Bereich der Untersuchung.

1) Zeitlohn (Stundenlohn und Gehalt).

Die bekannteste Entlohnungsform ¹⁾ ist der Zeitlohn als Stundenlohn bzw. Monatslohn (Gehalt). Bemessungseinheit ist die Zeit, wobei für die Staffelung der Lohnhöhe die Ausbildung (gelernt, angelernt, ungelernt) bzw. die fehlende Ausbildung bestimmend war und auch heute häufig noch ist. Die Leistung wird also nicht unmittelbar entlohnt, vielmehr zählt die Zeit. Die spitze Bemerkung, es handle sich bei Zeitlöhnen um "Anwesenheitsgelder", gibt einen ersten Hinweis auf die beim Zeitlohn auftretenden Probleme. Für den Arbeiter besteht ein wesentlicher Vorteil beim Zeitlohn in der Möglichkeit, die Arbeit selbst einzuteilen und seinen jeweiligen Leistungsmöglichkeiten anzupassen. Als Nachteil muß allerdings ebenfalls für den Arbeiter die Nichtberücksichtigung überdurchschnittlicher Leistungen angesehen werden. Sofern es sich um einen einfachen Stundenlohn handelt,

1) vgl. Kilger, W.: "Lohnformen", in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 27. Lieferung, Göttingen 1959, S.26 - 31.

wird trotz unterschiedlicher Leistungen und evtl. unterschiedlicher Arbeitsbedingungen der gleiche Lohn gezahlt.

Auch für die Betriebsleitung kann von Vorteilen und Nachteilen einer Entlohnung nach Zeit gesprochen werden. Der Vorteil muß im allgemeinen in einer exakten und materialmäßig wirtschaftlichen Arbeitsverrichtung gesehen werden. Allerdings besteht die Gefahr - und damit wäre zugleich auf einen Nachteil hingewiesen - daß die beim Zeitlohn gegebenen Freiheiten ausgenutzt werden im Sinne einer Minderleistung. Um dieses zu verhindern, müßte der Arbeiter entweder von einem unmittelbaren Interesse an der Arbeit getrieben sein oder ständig mehr oder weniger stark kontrolliert werden. Da mit der wachsenden Größe der Betriebe eine Kontrolle durch vorgesetzte Personen nicht mehr möglich war, wurden Bestrebungen darauf gerichtet, solche Entlohnungsformen einzuführen, die durch Leistungsanreize eine Kontrolle erübrigten. Weiter oben wurde schon auf die Bedeutung dieses Wandels der Lohnformen hingewiesen, der etwa um die Jahrhundertwende vor sich ging und verbunden war mit der Entwicklung der sogenannten wissenschaftlichen Betriebsführung. Es ist deutlich zu erkennen, wie eng die Frage nach der Entlohnungsform gekoppelt ist mit der Arbeits- und Betriebsorganisation, die den modernen Industriebetrieben angepaßt werden mußte. Taylors erste Schrift unter dem Titel "Ein Stücklohnsystem als ein Schritt zu einer teilweisen Lösung des Arbeitsproblems" (1898) wendet

sich deshalb auch diesem Problem zu.²⁾ Der einfache Zeitlohn erlaubte es nicht, einen zentral gelenkten, exakt kontrollierten Betrieb aufzubauen. Auf die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Probleme hat Geck hingewiesen.³⁾ Die Bemühungen, die Entlohnungsformen zu verbessern, gingen in zwei Richtungen, einmal, indem man den Lohn mit der Leistung koppelte, zum anderen, indem man die Lohngruppen vermehrte und jeweils mehr und verfeinerte Merkmale zusammenstellte, die charakteristisch für eine bestimmte Arbeit sind (Arbeitsplatzbewertung).

2) Die Leistungsentlohnung.

Beim Leistungslohn ist zu unterscheiden zwischen der reinen Mengenleistungsentlohnung und einer Leistungsentlohnung, bei der der Materialverbrauch, der Werkzeug- und Maschinenverschleiß, sowie die Qualität der erstellten Güter berücksichtigt werden. Der Leistungslohn muß vornehmlich im Rahmen unserer Überlegungen von zwei Seiten gesehen werden. Es handelt sich besonders bei der Form des Akkordlohnes nicht nur um eine Entlohnungsform, die leistungsgerecht sein will, sondern auch um eine Methode, die Leistung anzuregen. Es wird also der Versuch unternommen, den höheren Verdienst als Arbeitsmotiv wirksam werden zu lassen.⁴⁾

2) vgl. Geck, A.: "Soziale Betriebsführung", a.a.O. S.31.

3) ebd. S.31.

4) Heitbaum, H.: "Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation", in: W.W.I.-Mitteilungen, Köln 1956, Nr. 8/9, S.173.

a) Die Akkordentlohnung.

Beim Akkordlohn handelt es sich im allgemeinen um einen Mengenleistungslohn, d.h. der Lohn berechnet sich nach dem quantitativ erfaßten Leistungsergebnis. Wie die hohe Leistung erreicht wird, wird nicht untersucht. ⁵⁾ Auch andere Formen des Leistungslohnes - z.B. der Prämienlohn - kennen die einfache Koppelung von Lohn und mengenmäßiger Leistung, doch ist diese Form des Leistungslohnes für den Akkordlohn typisch. Natürlich ist es außerdem möglich, daß ein solcher Akkordlohn durch Qualitätsprämien ergänzt wird. Es handelt sich dann aber um eine von der eigentlichen Entlohnungsform getrennte zusätzliche Vergütung. ⁶⁾

Es gibt unterschiedliche Erscheinungsformen des Akkordlohnes, die sich teilweise nur dadurch unterscheiden, daß das Merkmal, wonach die Akkordvorgabe vorgenommen wird, wechselt. Hier ist zunächst der Stückakkord zu nennen, der in der Textilindustrie weitgehend Verwendung findet. Der Lohn errechnet sich nach der Gesamtzahl der erstellten Güter, d.h. zum Beispiel in der Textilindustrie nach Meter gewebten Stoffes oder Kilogramm des gesponnenen Garnes.

5) Görres, C.J.: "Gerechter Lohn mit und ohne Refa", Stuttgart 1950, S.34.

6) Diese Form des durch Qualitätsprämien ergänzten Akkordlohnes ist in vielen Textilbetrieben anzutreffen. Der Weber zum Beispiel erhält für die erstellte Ware je nach der Anzahl der Fehler Punkte. Die Gesamtzahl der Punkte wird nach einem bestimmten Zeitraum mit einem Geldwert multipliziert und der sich ergebende Betrag wird abgezogen.

Man könnte deshalb auch von Maß- und Gewichtsakkorden sprechen. 7)

Der Stückakkord bzw. Maß- oder Gewichtsakkord kann, und damit wäre ein zweites Unterscheidungsmerkmal genannt, als Geldakkord und als Zeitakkord eingeführt werden. Beim Geldakkord wird für jede Leistungseinheit (Stück, Maß, Gewicht) ein bestimmter Geldbetrag gezahlt. Für ein Kilogramm Garn wird also ein bestimmter Pfennigbetrag gezahlt. Beim Zeitakkord wird für eine genau abgegrenzte Arbeit mit bei durchschnittlicher Leistung erzielttem Erfolg ein Minutenwert vorgegeben. Für das Weben von 1 m Stoff am Webstuhl Typ X wird so ein bestimmter Minutenwert vorgegeben. Das bedeutet, daß dem Weber für jeden gewebten Meter Stoff dieser Minutenwert in Anrechnung gebracht wird und zwar auch dann, wenn er diese Zeit gar nicht voll benötigt hat. 8) Auf die besonderen Vorteile des Zeitakkordes für die Arbeitsplanung werden wir bei der Darstellung der Zeitvorgabeermittlung nach der Methode des Refa zurückkommen. Der Zeitakkord ist in allen größeren Betrieben der westfälischen Textilindustrie eingeführt. Die mittleren und kleineren Betriebe haben erst teilweise den alten Stück-Geldakkord abgeschafft. Es besteht bei den übrigen Betrieben aber die Tendenz, zum Zeitakkord überzugehen.

7) vgl. Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes", in: "Probleme des Akkordrechtes", hersg. von M.L. Hilger, Heidelberg 1957, S.31.

8) Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes", a.a.O. S. 33.

Schließlich bleibt noch auf die Unterscheidung nach Einzel- und Gruppenakkord hinzuweisen. Die bekannteste und vorherrschende Form ist der Einzelakkord. Die Leistung eines einzelnen Arbeiters ist direkter Maßstab für die Höhe des Lohnes. Die Einzelleistung wird somit genau entlohnt. Eine zusätzliche Anstrengung kommt nur dem betreffenden Arbeiter zugute. Auf die Gefahren der Einzelakkordentlohnung für den einzelnen Arbeiter, aber auch für das Miteinander der Arbeitskollegen, wird unsere Untersuchung noch näher eingehen. Im Gegensatz zum Einzelakkord ist beim Gruppenakkord die Leistung der Arbeitsgruppe der Maßstab für die Lohnhöhe. Ein Gruppenakkord kann erstrebenswert sein, wenn eine bestimmte Arbeitsverrichtung ein Team erfordert (z.B. in der Textilindustrie das Einziehen der Kettfäden), und die Leistung des einzelnen überhaupt nicht getrennt erfaßt werden kann. Das Typische einer solchen Arbeitsgruppe - vorausgesetzt eine ideale Zusammensetzung, die interne Streitigkeiten auf Grund mangelnder Anpassung der einzelnen vermeidet - ist die Tatsache, daß nicht die Summe der Einzelleistungen die Gesamtleistung ergibt, vielmehr kann die Gesamtleistung größer sein als die Summe der Einzelleistungen, weil im harmonischen Zusammenspiel der Gruppenmitglieder Leistungsmöglichkeiten stecken, die dem Arbeiter, auf sich allein gestellt, nicht zugänglich sind.

"Hier wird auch nach außen hin sinnenfällig dargestellt, daß dem arbeitsteiligen Prinzip der modernen Wirtschaft notwendig eine arbeitsverbindende Seite zugehört, die im bewußten Zusammenwirken der Menschen

ihren Ausdruck findet."⁹⁾ Die Aufteilung des lohnbetrages auf eine Arbeitsgruppe kann nach Köpfen erfolgen, wenn die Arbeitsleistung für alle die gleiche ist. Im allgemeinen wird man eher die Arbeit des einzelnen Gruppenmitgliedes zu bewerten suchen und zwar entweder nach unsystematischen Schätzungen oder nach systematischen Methoden der analytischen Arbeitsplatzbewertung. Die betriebs- und gruppenpsychologischen Probleme des Gruppenakkordes sollen uns an dieser Stelle nicht beschäftigen.

b) Der Prämienlohn.

Von einem Prämienlohn wird gesprochen, wenn einem Arbeiter zusätzlich zu seinem Grundlohn ein Betrag für Mehrleistung gewährt wird.^{9a)} Er findet zunächst in all den Fällen Verwendung, in denen die Art der Arbeit nicht die Voraussetzung für eine Akkordentlohnung bietet. Die Arbeitsaufgabe kann ständig wechseln (typisches Beispiel: Reparaturschlosser) oder die Beeinflußbarkeit des Arbeitserfolges ist zu gering (Arbeiten mit beobachtender Tätigkeit) oder die Qualität, nicht die Quantität ist bei dem zu erstellenden Gut entscheidend. Auch die Ungleichmäßigkeiten des zu verarbeitenden Materials können eine Rolle spielen. Dadurch, daß der Akkordlohn proportional zur Mengenleistung bestimmt wird, die Prämie aber nur nach der Mehrleistung gegenüber der Norm bei gleichbleibendem Grundlohn, ist der Akkordarbeiter einem stärkeren Leistungsanreiz ausgesetzt, was auch durch Festsetzung eines Mindestverdienstes nicht aufgehoben wird. Die Akkordlohnberechnung betrifft eben den

9) Gaugler, E.: "Probleme der Einzel- und Gruppenentlohnung", in: "Mensch und Arbeit", München 1953, 3. Jg., S. 53 / 54

9a) Kilger, W.: "Lohnformen", a.a.O., S. 29, Vgl. auch Böhrs, H.: "Leistungslohn", Wiesbaden 1959, S. 103 ff.

ganzen Lohn und nicht nur den Lohnanteil, der den Grundlohn übertrifft.^{9b)}

Durch die Prämie soll eine gewisse Berücksichtigung der tatsächlichen Leistung erfolgen, da sonst sehr leicht eine Diskrepanz zwischen den Stundenlöhnen und den Akkordlöhnen entsteht. Das innerbetriebliche Lohngefüge kann in solchen Fällen die Betriebshierarchie unterhöhlen, z.B. wenn die Spitzenakkorde die Meistergehälter erreichen. Im ganzen scheint sich langsam die Tendenz bemerkbar zu machen, dem Prämienlohn bei vielen bisher nach Akkordlohn entlohnenden Arbeiten den Vorzug zu geben.

3) Zusätzliche Entgelte.

Es sei noch kurz hingewiesen auf die grosse Zahl freiwilliger Entgelte, wie sie von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich auftreten. Gemeint sind die freiwilligen Sozialleistungen der einzelnen Unternehmen, die von wenigen Ausnahmen abgesehen in Sach und Dienstleistungen bestehen. Diese können sein: Großzügige hygienische Einrichtungen, besondere Erholungseinrichtungen und Ferienfahrten, freiwillige Ausgaben für den Wohnungsbau, Ausgaben im Rahmen einer Werksfürsorge, Freizeiteinrichtungen (vornehmlich für jugendliche Arbeiter), Verkauf billiger Textilerzeugnisse.¹⁰⁾

9b) Böhrs, H.: ebd. S. 104

10) Osterkamp, K. und Lelonek, H.: "Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen", Stuttgart 1956; Plum, G.: "Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie 1954", in: Arbeitgeber, Düsseldorf 1956, 8. Jg., I. Teil S. 167-169, II. Teil S. 196-198; Höffner, J.: "Sozialpolitik im deutschen Bergbau", Münster 1955; Wysocki, Kl.v.: "Probleme der betrieblichen Sozialaufwendungen", in Ordo socialis, Münster 1956, 4. Jg., S. 88-95; Huhle, F.: "Die betrieblichen Sozialleistungen", Berlin 1957

II. Die Anwendbarkeit der Lohnformen in der Textilindustrie.

Bei der Darstellung der Lohnformen wurde schon deutlich, daß die Anwendbarkeit der Lohnformen je nach den Arbeitsvorgängen unterschiedlich ist. Es ist deshalb notwendig, einen groben Überblick über die unterschiedliche Verwendung der Lohnformen in den einzelnen Abteilungen der Textilindustrie zu geben. Die Angaben gehen von eigenen Feststellungen und von Auskünften eines Betriebsberatungsbüros aus. Zunächst sind drei Bereiche zu unterscheiden: Die Spinnerei, die Weberei und die Konfektion. Was die Spinnerei angeht, so wird im Spinnerei-Vorwerk Stundenlohn oder Prämienlohn gezahlt, in der Flyerei und in der eigentlichen Spinnerei Akkordlohn, in der Packerei wiederum hauptsächlich Prämienlohn.

Im Bereich der Weberei ist zunächst das Garnlager zu nennen. Hier ist Stundenlohn die Regel. Beim Weberei-Vorwerk ist zu differenzieren: Schußspulerei - Stundenlohn oder Prämienlohn; Kreuzspulerei - Akkordlohn; Zettlerei - Stundenlohn oder Prämienlohn; Schlichterei - Stundenlohn oder Prämienlohn; Andreherei - Stundenlohn oder Prämienlohn. In der eigentlichen Weberei wird Akkordlohn gezahlt. Dagegen in der Ausrüstung und in der Schauerei wiederum Stundenlohn oder Prämienlohn.

In der Konfektion wird beim Zuschneiden Stundenlohn oder Prämienlohn gezahlt. In der eigentlichen Näherei erhalten die Arbeiterinnen Akkordlohn und ebenso beim Falten und Eintüten.

III. Die Aufbereitung der Entlohnung.

Bisher ist nur von Lohnformen gesprochen worden, ohne auf die vorbereitenden Maßnahmen einzugehen. Zu diesen Maßnahmen gehören die Akkordvorgabeermittlung und die Arbeitsbewertung; doch ist es unbedingt erforderlich, diesen zwei Abschnitten noch einen Abschnitt vorzuschalten, der kurz die Frage der Arbeitsgestaltung behandelt. Das ist deshalb notwendig, weil wenigstens die modernen innerbetrieblichen Lohnfindungsmethoden ohne vorhergehende Arbeitsgestaltung nicht denkbar sind und auch in vielen Fällen gemeinsam mit Maßnahmen der Arbeitsgestaltung praktiziert werden. Nach der Darstellung in den Refa-Richtlinien ¹⁾ werden auch die Arbeitsgestaltung und die modernen innerbetrieblichen Lohnfindungsmethoden - Arbeitsbewertung und Vorgabezeitermittlung - unter dem Oberbegriff "Arbeitsstudium" zusammengefaßt.

1) Die Arbeitsgestaltung.

Eine ganz bestimmte Arbeit, etwa das Verpacken von Garn, kann auf unterschiedliche Weise vollzogen werden. Bei gleichem Arbeitsergebnis kann die Arbeit viel oder wenig Zeit in Anspruch nehmen, sehr anstrengend sein oder auch sehr wenig Kräfte beanspruchen.

1) Das Refa-Buch, Bd.I, "Arbeitsgestaltung", München 1957, S.11.

Dies gilt nicht nur isoliert betrachtet für jede Arbeitsverrichtung, sondern auch für den gesamten Arbeitsablauf in einer Werkshalle. Aufgabe der Arbeitsgestaltung ist es nun, den einzelnen Arbeitsvorgang und den Arbeitsplatz sowie den Arbeitsablauf, der sich aus den Arbeitsvorgängen zusammensetzt, so zu gestalten, daß "ein rationelles Zusammenwirken der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und den Werkstoffen zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben" zustande kommt. ²⁾ Zu dieser Arbeitsgestaltung gehört auch die Anpassung der Arbeit an den arbeitenden Menschen, und zwar nicht nur physiologisch, sondern gesamt menschlich verstanden. ³⁾ Die These, wenn die Arbeit "möglichst leicht, sicher und wirtschaftlich" gestaltet werde, erstrebe man "somit eine Anpassung der Arbeit an die körperliche und geistig-seelische Eigenart des arbeitenden Menschen", ⁴⁾ bedarf deshalb sicherlich noch einige Ergänzungen. Mit leicht, sicher und wirtschaftlich ist eine Arbeit für einen Arbeiter noch nicht bestens gestaltet, obschon diese drei Faktoren dazugehören. Weiter oben haben wir auf diesbezügliche Forschungsergebnisse hingewiesen, die zum Vorschein brachten, welchen Rang die sachlichen Arbeitsbedingungen in den

2) Refa-Buch, Bd.I, a.a.O. S.11.

3) "Man hat immer wieder den unbehaglichen Eindruck, daß menschliche Wesen dazu geschaffen seien, sich den industriellen Verhältnissen anzupassen, statt umgekehrt." Brown, J.A.C., a.a.O. S.13.

4) Refa-Buch, Bd.I, a.a.O. S.11.

Augen des Arbeiters einnehmen. Persönliche und soziale Faktoren spielen eine viel größere Rolle, als allgemein angenommen wurde. ⁵⁾ Erst wenn die ganze Fülle der Bestimmungsfaktoren für die Situation des Menschen bei der Arbeit beachtet wird, und zwar "nie in einer isolierten Weise, sondern immer nur in ihren Beziehungen zu den dynamischen Lebensfunktionen der Gesamtpersönlichkeit", ⁶⁾ kann eine Arbeitsgestaltung erreicht werden, die als optimal bezeichnet werden kann, was einen Kompromiß darstellt zwischen einem Höchstmaß an persönlicher und sozialer Befriedigung des Arbeiters und einer quantitativ und qualitativ vollkommenen Produktion. ⁷⁾

Im ganzen muß gesagt werden, daß die Arbeitsgestaltung, wie sie im Refa-Buch Bd.I dargestellt wird, wesentlich enger gefaßt wird als bei Erdélyi.

Diese kurze Einführung in die Problematik der Arbeitsgestaltung ist erforderlich, bevor jene Teile herausgegriffen werden, die besonders eng mit den Entlohnungsformen zusammenhängen.

5) Auf S.39 wird auch im Refa-Buch, Bd.I, auf diese Tatsache hingewiesen und insofern die ursprünglich gegebene Charakterisierung der Arbeitsgestaltung ergänzt.

6) Erdélyi, M., a.a.O. S.156.

7) Erdélyi, M., ebd. S.156; vgl. auch Böhrs, H.: "Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis", in: Böhrs u. Schelsky, a.a.O. S.49; Gasser, Ch.: "Der Mensch im modernen Industriebetrieb", a.a.O. S.47 ff.

Es ist leicht einzusehen, 8) daß eine Arbeit, bevor sie bewertet wird, bzw. bevor eine bestimmte Zeit für ihre Durchführung vorgegeben wird, einer genauen Prüfung unterzogen werden muß, aus welchen Teilrichtungen sie nun eigentlich bestehe. Die Arbeit wird analysiert. Das Ergebnis einer solchen Arbeitsstudie 9) wird eine ganz bestimmte Vorstellung sein, wie die betreffende Arbeit zu verrichten ist: die als rationell erkannte Ausführungsweise der Arbeit. 10) Eine solche exakt beschriebene Ausführungsweise der Arbeit (Arbeitsbeschreibung) unter ganz bestimmten Bedingungen (Beschaffenheit des Arbeitsplatzes, des Rohstoffes usw.) wird dann zum Gegenstand einer Arbeitsbewertung bzw. einer Vorgabezeitermittlung. 11) Besonders bei der Vorgabezeitermittlung wird es deutlich, daß eine Vorgabezeit nur für eine bestimmte Ausführungsweise der Arbeit richtig sein kann. 12) Gleichzeitig mit der Bestimmung des Arbeitsvorganges ist auch die Organisation des Arbeitsablaufs, also

8) Da im Bereich der westfälischen Textilindustrie hauptsächlich das Refaverfahren angewandt wird, geht die nachstehende Darstellung der Arbeitsgestaltung hauptsächlich vom Refa-Buch, Bd. I, zu diesem Thema aus.

9) Refa-Buch, Bd.I, a.a.O. S.121 ff. Im einzelnen in der Form der Bewegungsstudie, der Zeitstudie, der Studie der Arbeitsplatzeinrichtung, der Anordnung der Arbeitsplätze und der Arbeitsteilung, sowie eines Arbeitsvereinfachungsprogramms.

10) Der "Sollablauf", ebd. S.12 u. 123.

11) Das Refa-Buch, Bd.II, "Zeitvorgabe", München 1957, S.49.

12) Refa-Buch, Bd.I, a.a.O. S.12.

die rationelle Aneinanderreihung des Arbeitsvorganges, zu betreiben. Es wird also immer so sein, daß die Arbeitsstudie eine bestimmte Ausführungsweise und einen bestimmten Arbeitsablauf feststellt, der nicht der ideale ist und den es umzuwandeln gilt in die rationelle Ausführungsweise bzw. in den rationellen Arbeitsablauf. Entscheidend ist nun, daß dieser Rationalisierungsvorgang der Vorgabezeitermittlung - darum handelt es sich im wesentlichen bei der Refa-Methode ¹³⁾ - vorausgeht. Natürlich tritt diese Verbindung von Rationalisierung und Akkordvorgabeermittlung nicht erst beim Zeitakkord auf, der arbeitswissenschaftlich ermittelt wird, sondern auch schon bei den älteren Akkordvorgabeermittlungen. Doch nur beim arbeitswissenschaftlich ermittelten Zeitakkord wird die Arbeitsgestaltung systematisch betrieben und in jedem Fall als Voraussetzung zur Vorgabeermittlung angesehen. Dies ist nicht nur generell so, wenn in einem Betrieb zum ersten Male eine arbeitswissenschaftlich ermittelte Akkordzeit vorgegeben wird, sondern auch später in jedem einzelnen Fall, wenn der Arbeitsvorgang - sei es für den Arbeiter bewußt oder unbewußt - rationeller gestaltet wird. Bei der Darlegung der Aufgabe der Arbeitsgestaltung wurde deutlich, daß es sich vorherrschend um eine Arbeitstechnik handelt, ohne schon von vornherein eine soziale Betriebsführung mit einzuschließen.

13) Der Refa hat vorläufig auf die Entwicklung eines eigenen Systems der Arbeitsbewertung verzichtet; vgl. "Fachberichte - Gesellschaft für soziale Betriebspraxis", Sept. 1957, S.11.

2) Die Akkordvorgabeermittlung.

Bei der Darstellung der Akkord-Entlohnungsformen wurde schon die Möglichkeit erläutert, die Akkordvorgabe in Geld oder Zeit auszudrücken (Geldakkord, Zeitakkord). Die älteren Methoden der Akkordvorgabeermittlung bevorzugten den Geldwert, die moderne arbeitswissenschaftliche Methode den Zeitwert. Zu nennen sind drei Methoden der Vorgabeermittlung. ¹⁴⁾

a) Die ausgehandelte Akkordvorgabe.

Für eine bestimmte Arbeit wird gewissermaßen ein Preis vereinbart. Wie hoch dieser Preis ausfällt, ist nicht zuletzt von der Verhandlungsposition der beiden Parteien abhängig. Die Frage nach der richtigen Akkordvorgabe im Vergleich zur tatsächlichen Arbeitsleistung tritt in den Hintergrund.

b) Akkordvorgabe auf Grund betrieblicher Erfahrungen.

Es wird in diesem Fall der Versuch unternommen, eine "richtige", auf Erfahrung gestützte Akkordvorgabe zu ermitteln, d.h. vergleichend zu schätzen. Es kann sich dabei um einen Zeitakkord handeln. Bei dieser Form der Ermittlung wird in der westfälischen Textilindustrie allerdings im allgemeinen der Geldakkord

14) vgl. Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes", a.a.O. S.35 ff.

gewählt. Trotzdem gehen der Akkordvorgabe auch in diesem Fall zeitliche Wertungen der Arbeit voraus. Diese Form der Akkordvorgabe wird noch in vielen Betrieben praktiziert und treffend als Faust- oder Meisterakkord bezeichnet. Es handelt sich aber im Gegensatz zum ausgehandelten Akkord um eine wirkliche Vorgabemethode, was auch arbeitsrechtlich von Bedeutung ist. Der Arbeiter erhält nicht einen bestimmten Akkordlohn, sondern sein Akkordlohn wird nur nach einer, in diesem Fall betrieblich üblichen Methode ermittelt. ¹⁵⁾ Insofern stimmt die auf Erfahrung beruhende Vorgabeermittlung mit der arbeitswissenschaftlichen Vorgabeermittlung überein, die an dieser Stelle wegen ihrer Bedeutung etwas genauer dargestellt werden soll. ¹⁶⁾

c) Die arbeitswissenschaftlich ermittelte Akkordvorgabe.

Entscheidend bei der arbeitswissenschaftlichen Methode ist zunächst, daß sie exakt ist und - nach erfolgter Arbeitsgestaltung - die Möglichkeit gibt, auf einer Zeitmessung aufbauend eine Akkordvorgabe zu erstellen, die in Zeit ausgedrückt ist. In dieser Vorgabezeit "soll dem Arbeiter diejenige Zeit vorgegeben werden, die er für die ordnungsgemäße Erledigung eines ihm übertragenen Arbeitsauftrages bei Normal-

15) vgl. Gaul, D., ebd., S.37; Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. S.56/55

16) Die Darstellung erfolgt auf Grund der Refa-Grundsätze über die Zeitvorgabe, Refa-Buch, Bd.II, München 1957.

leistung benötigt" ¹⁷⁾, Die für die Erledigung eines "Arbeitsauftrages" benötigte Zeit kann je nach den einzelnen Phasen des Arbeitsvorganges aufgeteilt werden. So in die Vorbereitungszeit (Rüstzeit), Ausführungszeit, diese wieder jeweils in Grund- und Verteilzeiten (Zeiten, die regelmäßig oder sehr häufig anfallen = Grundzeiten, Zeiten, die unregelmäßig und wenig häufig anfallen = Verteilzeiten). Die Grundzeit kann weiter aufgeteilt werden in Haupt- und Nebenzeit, oder Bearbeitungszeit und Zwischenzeit, oder Tätigkeitszeit und Wartezeit (evtl. arbeitsablaufbedingt). Die Verteilzeit wiederum kann sachlich und persönlich, arbeitsabhängig und arbeitsunabhängig bedingt sein usw. Nur durch dieses analytische Vorgehen kann eine richtige Zeitvorgabe ermittelt werden. Mehrmalige Zeitaufnahme und Ermittlung der jeweiligen Teilzeiten ist nur so möglich. Außerdem können die gemessenen Zeiten einzelner Teilvorgänge bei anderen Arbeiten Verwendung finden und neue Zeitaufnahmen überflüssig machen. Abgesehen von den gleichen Teilvorgängen, auf denen sich die Arbeit zusammensetzen muß, müssen natürlich auch die Arbeitsbedingungen gleich sein. ¹⁸⁾ Natürlich ist überhaupt zu prüfen, ob eine bestimmte Arbeit für eine Akkordentlohnung geeignet ist. Oft stellt sich die Nichteignung auch erst bei der Zeitaufnahme heraus. Eine starke "Streuung der aufgenommenen Istzeiten" kann ein Hinweis

17) ebd. S.11.

18) ebd. S.78 ff.

darauf sein, daß eine "Arbeit technisch oder organisatorisch noch nicht akkordreif ist, oder vom Arbeiter noch nicht ausreichend beherrscht wird." 19)

Wird eine Zeitstudie vorgenommen, so handelt es sich bei den ermittelten Zeiten um Istzeiten, d.h. es muß noch festgestellt werden, welche Zeit als die normale bezeichnet werden kann (Normalleistung). Die Istzeiten werden ja entweder unter- oder oberhalb der Normalzeit liegen. Bei jeder Zeitstudie ist also festzustellen, in welchem Verhältnis sich die tatsächlich gezeigte Leistung zur Normalleistung befindet. Dieses Verhältnis in Prozent ausgedrückt, stellt den Leistungsgrad des betreffenden Arbeiters dar. 20) Der Leistungsgrad muß geschätzt werden. Er wird bestimmt durch die Intensität (Bewegungsgeschwindigkeit und körperliche und geistige Anpassung) und die Wirksamkeit (Beherrschung des Arbeitsvorganges auf Grund der Eignung, Übung, Erfahrung, Gewöhnung, also = Gütegrad des Bewegungs- und Kraftverlaufs der Arbeit der menschlichen Kräfte im Arbeitsvollzug). 21) Die Normalleistung setzt sich zusammen aus normaler Intensität und normaler Wirksamkeit. Die dazugehörige Zeit wird als Normalzeit bezeichnet und ist jeweils das Produkt aus Istzeit und Leistungsfaktor. (Leistungsgrad dividiert durch 100). Bei verschiedenen Arbeitern, die die gleiche Arbeit verrichten, aber unterschiedliche Leistungsgrade haben, muß das Produkt aus Istzeit und Leistungsfaktor gleich sein. Hinsichtlich der Genauigkeit wird aber eine Toleranz

19) ebd. S.58.

20) ebd. S.21.

21. ebd. S.22 ff.

von $4 \pm 5 \%$ zugestanden. ²²⁾ Was aber ist normal ? "Als normal ist diejenige Intensität zu verstehen, mit der ein Arbeiter auf die Dauer und im Mittel der täglichen Schichtzeit ohne Gesundheitsschädigung arbeiten kann, wenn er die in der Vorgabezeit berücksichtigten Zeiten für persönliche Bedürfnisse und gegebenenfalls auch für Erholung einhält." ²³⁾ "Normal ist diejenige Wirksamkeit des Arbeitsablaufs, die erfahrungsgemäß von einem Arbeitenden erwartet werden darf, der ausreichend geeignet, eingeübt und eingearbeitet ist und frei von solchen inneren Hemmungen oder äußeren Einflüssen arbeitet, die seine Wirksamkeit beeinträchtigen könnten." ²⁴⁾ Der Leistungsgrad ergibt sich nun "durch Zusammenschau der jeweiligen Intensität mit der Wirksamkeit". ²⁵⁾ Er sollte nur unter normalen Gegebenheiten geschätzt werden, also nicht bei außergewöhnlicher Ermüdung des Arbeiters oder bei noch nicht ausreichender Einübung. Außerdem ist das mehrmalige Leistungsgradschätzen vorteilhaft.

Bei der Zeitvorgabe muß aber auch die Erholung berücksichtigt werden. ²⁶⁾ Entscheidend sind die Ursachen der Ermüdung (Häufigkeit, Dauer, Wechsel der Beanspruchung usw.). Die Bestimmung der Erholungs-

22) ebd. S. 31.

23) ebd. S. 28.

24) ebd. S. 29.

25) ebd. S. 29.

26) "Zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Arbeiters" und "Zur Erziehung einer bestmöglichen durchschnittlichen Dauerleistung", ebd. S.34.

zeit gleichzeitig mit dem Leistungsgradschätzen wird aus methodischen Gründen abgelehnt. Vielmehr soll die erforderliche Erholungszeit nach längeren Zeitstudien bei mehreren Arbeitern und den dabei gemachten Beobachtungen in die Grundzeit aufgenommen werden, oder nach einmaliger Ermittlung der Erholungszeit als arbeitsabhängige persönliche Verteilzeit eingefügt werden. 27) Es muß dabei geprüft werden, ob die in Anspruch genommenen Erholungszeiten angemessen sind, oder ob sie über- oder unterschritten werden. 28) Bei der Bestimmung der Erholungszeit wird berücksichtigt, "in welchem Umfange der Arbeiter durch arbeitsablaufbedingte Wartezeiten bereits Gelegenheit hat, arbeitsbedingte Ermüdung durch Erholung zu beheben. 29) Deshalb oft das Bestreben der Arbeiter, bei Zeitaufnahmen zu viele Nebenarbeiten zu verrichten, um Erholungszeit zu gewinnen. Für das Verständnis des Arbeiters bei evtl. Nachprüfungen ist entscheidend, wie die Erholungszeit berücksichtigt wurde (ob in der Grundzeit oder als arbeitsabhängige persönliche Verteilzeit).

Damit wäre der Vorgang der Vorgabezeitermittlung in seinen Grundzügen dargestellt. Wichtig ist der Hinweis, daß nach jeder Änderung der Arbeitsausführung die Vorgabezeit neu ermittelt werden muß. Allerdings tritt eine gewisse Schwierigkeit auf, wenn festgestellt werden soll, ob eine Änderung der Arbeitsausführung vorliegt. Geringfügige technische

27) ebd. S.39/40.

28) ebd. S.39.

29) ebd. S.17.

Verbesserungen, die erst bei einer gewissen Häufung ins Gewicht fallen, ³⁰⁾ werfen so die Frage auf, wann eine neue Zeitvorgabe unaufschiebbar wird. Noch komplizierter wird die Frage, wenn bei einem Arbeiter ein äußerst günstiger Zeitgrad ³¹⁾ festgestellt wird. Der Zeitgrad ist abhängig "von dem durchschnittlichen Leistungsgrad des Arbeiters während der beeinflussbaren Zeiten", "von der Größe des Anteils der beeinflussbaren Zeiten an der Gesamtvorgabezeit" und "Von der Einhaltung, Unter- oder Überschreitung der unbeeinflussbaren Zeiten und der Verteilzeiten". ³²⁾ Uns interessiert dabei der Fall, daß der Arbeiter die vorgegebene, unbeeinflussbare Zeit unterschreitet, weil er eine günstigere Arbeitsweise herausfindet (ohne Qualitätsminderung). Zu entscheiden ist in solchen Fällen, ob "ein Fehler der Arbeitsvorbereitung" vorliegt oder ob bei der Arbeitsvorbereitung "noch nicht die bessere Arbeitsweise erkannt und vorgegeben" wurde, oder aber "die günstigere Arbeitsweise nur durch besonderes Können des Arbeiters verwirklicht werden" konnte, die "normalerweise nicht verlangt oder erwartet werden kann". Im letzteren Fall würde es sich um eine echte Mehrleistung des Arbeiters handeln. ³³⁾ Wir kommen auf diese Frage noch zurück.

Es ist noch erforderlich, kurz Technik und Auswertung der Zeitaufnahme zu erläutern. ³⁴⁾ Der Arbeitsstudien-

30) "schleichende Rationalisierung", vgl. Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. S.77.

31) Durchschnittliche Leistung eines Arbeiters als Verhältnis von vorgegebener Zeit und verbrauchter Zeit bei Akkordarbeit; Refa Buch Bd.II, a.a.O. S. 101.

32) ebd. S. 101.

33) ebd. S. 102.

34) ebd. S. 49 ff.

mann soll den Arbeiter möglichst wenig beeinflussen und nicht in die Arbeit eingreifen, Fragen und Einwände soll er sachlich prüfen. "Er soll nicht 'spionieren', sondern untersuchen und aufklären, beraten und helfen." Zeitaufnahmen sind deshalb stets mit Wissen des Arbeiters und nicht etwa "heimlich" durchzuführen. Trotzdem ist natürlich der mögliche Einfluß auf den Arbeiter nicht zu leugnen.³⁵⁾ Als Hilfsmittel beim Zeitstudium sind die Stoppuhr und evtl. die Arbeitsschauuhr zu nennen. Auch diese Hilfsmittel haben einen ganz bestimmten Einfluß auf den Arbeiter und auf die Arbeiterschaft. Das exakte Messen findet sehr geteilten Beifall. Auf die damit zusammenhängenden psychologischen Probleme wird später eingegangen.

Bei der Zeitermittlung für eine Arbeit und außerdem beim Ermitteln des Leistungsgrads wird man nie ganz auf Schätzungen verzichten können. (Unwirtschaftlichkeit der Zeitaufnahme bei Unmöglichkeit des Zeiterrechnens oder Vergleichens.) Die Unsicherheiten und Ungenauigkeiten, die durch Schätzungen verursacht werden, lassen sich aber reduzieren.

Ausgehend von der Notwendigkeit des Schätzens wird auch im Refa-Buch, Bd. II zu diesem Problem Stellung genommen.³⁶⁾ Zunächst wird verlangt, das Schätzverfahren nur anzuwenden, wenn Messen, Rechnen und Vergleichen, also die exakten Verfahren nicht anwendbar

35) ebd. S.49.

36) Refa-Buch, Bd.II, a.a.O. S.89 ff.

sind. Weiterhin wird versucht, Ungenauigkeiten und Fehler beim Schätzen möglichst auszuschalten. Das erlebnismäßige Schätzen wird aus diesem Grunde abgelehnt, weil die Zeit etwa je nach der Art des Erlebnisses unterschiedlich lang oder kurz empfunden wird. Das subjektive Moment kann nicht ausgeschaltet werden.

Anders ist es, wenn die Schätzungen gestützt auf reiche Erfahrungen und genaue Kenntnisse vorgenommen werden. Beim Schätzen selbst soll das Ergebnis mit früheren Werten verglichen und gestützt werden (also nicht "erlebnis- und vorstellungsmäßig", sondern "erfahrungs- und kenntnisbegründetes" Schätzen). 37) Ein wesentlich objektiverer Grad des Schätzens wird erreicht, wenn der zu schätzende Vorgang oder Ablauf unterteilt wird (unterteilenden Schätzen). Beim Gesamtschätzen werden leicht Einzelheiten übersehen oder falsch eingeschätzt. "Die weitgehende Aufgliederung des Gesamtvorganges zwingt hingegen zum genauen Durchdenken und Prüfen." 38) Teilvorgänge können auch besser festgehalten werden. Vor allem aber ist der dritte angegebene Grund von Bedeutung. Beim Gesamtschätzen wird leicht ein Erfahrungswert zu Grunde gelegt, der "sich mit dem gerade vorliegenden zu schätzenden Arbeitsfall wohl im großen und ganzen, aber nicht in allen Einzelheiten deckt." 39) Die daraus resultierenden Fehler können durch unterteilendes

37) ebd. S.90.

38) ebd. S.90.

39) ebd. S.90.

Schätzen aufgehoben werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, wenn nur Teile des Arbeitsvorganges sich geändert haben, nur diese Teile neu zu schätzen und in die alte Tabelle einzufügen.

Natürlich müssen gerade die durch Schätzungen erlangten Zahlen in der Praxis gewissermaßen einer Bewährungsprobe ausgesetzt werden. Evtl. einlaufende Beschwerden bieten Gelegenheit, genauestens nach den Ursachen zu forschen und Schätzungsfehler aufzudecken. Es wird immer von Vorteil sein, wenn eine Bewertung nicht nur auf Schätzungen beruht, sondern zusätzlich auch meßbare Werte hinzukommen. Es erfolgt dann eine gewisse Stützung.

Im ganzen wird das in der oben geschilderten Form methodisch betriebene Schätzen als objektives Verfahren angesehen. 40)

Wie später deutlich werden wird, spielt die Bekanntgabe, die Überprüfung sowie die Verrechnung der Vorgabezeiten im Betrieb eine große Rolle. Es genügt nicht, eine Vorgabezeit exakt zu bestimmen, sie muß auch allen erläutert werden, ständig überprüfbar sein und nachgerechnet werden können. Erste Voraussetzung ist natürlich, daß die ermittelten Zeiten überhaupt exakt angewandt werden. (Gefahr der "Verwässerung".)⁴¹⁾

Die Form der Bekanntgabe spielt sodann eine große Rolle, sie muß als ein wichtiger Bestandteil der betrieblichen Auftragsorganisationen oder Arbeitsvor-

40) ebd. S.91.

41) ebd. S.91.

bereitung" angesehen werden, "in die sich das Vorgabewesen organisch eingliedern muß". 42) Die Refa-Richtlinien sprechen von drei Forderungen, die bei der Bekanntgabe von Vorgabezeiten erfüllt werden müßten:

1. die Vorgabezeit soll dem Arbeiter vor Beginn einer neuen Arbeit bekannt sein, "wenn diese als 'Vorgabe' überhaupt einen Sinn haben soll".
2. Ebenfalls muß bekannt sein, "welchen Arbeitsinhalt die einzelne Vorgabezeit umfaßt". (Arbeitsvorgangsbeschreibung)
3. "Die Vorgabezeit muß auf einfache Weise verrechnet werden können, so daß auch der Arbeiter selbst leicht ermitteln kann, wieviel Vorgabeminuten er z.B. je Stunde, je Schicht oder je Woche erarbeitet hat". 43)

Als Formen der Bekanntgabe werden vorgeschlagen: Anschlag am schwarzen Brett (bei starkem Arbeitswechsel weniger geeignet), Vermerk auf Arbeitsbegleitkarten (am weitesten verbreitet), Aushändigung von Vorgabescheinen bei Arbeits- und Auftragswechsel (der Arbeiter braucht nicht abzuschreiben), Aushängen oder -legen von Listen und Tabellen. 44)

Mit der ausführlichen Darstellung der Akkordvorgabermittlung nach dem Refa-System sind die Voraussetzungen für unsere Untersuchungen geschaffen worden. Zugleich kann damit der Abschnitt über die Methoden der Lohnermittlung abgeschlossen werden.

42) ebd. S.92.

43) ebd. S.92.

44) ebd. S.92.

Es bleibt nur noch kurz auf die Verwendung des Refasystems als Vorgabemethode im Bereich der Textilindustrie hinzuweisen. In den großen Betrieben, die zum Bereich des Textilverbandes Westfalen zählen, ist das Refasystem allgemein eingeführt. Die ersten Betriebe begannen schon vor dem Kriege mit der Einführung. Unter den Betrieben mittlerer Größe gibt es noch einige, die das Refasystem noch nicht eingeführt haben, doch sind fast überall konkrete Vorbereitungen zur Einführung im Gange. Auch im Bereich der kleineren Betriebe besteht grundsätzlich die Tendenz, das Refasystem einzuführen, doch ist der Anteil der Betriebe, in denen dies noch nicht geschehen ist, größer. Bei den mittleren und kleinen Betrieben spielen bei der Einführung des Refasystems die Betriebsberatungsbüros eine große Rolle, weil diese Betriebe nicht in der Lage sind, einen eigenen Stab von Refafachleuten zu unterhalten, die die Einführung bewerkstelligen.

3) Die Arbeitsplatzbewertung.

Bei der Darstellung des Stundenlohnes wurde schon deutlich, wie wenig eine Entlohnung, die nur auf die Zeit abgestellt ist, bei ursprünglich allgemein nur drei Lohngruppen (ungelernt, angelernt, gelernt) eine innerbetriebliche Lohnstruktur heute noch schaffen kann, die auch nur in etwa den Schwierigkeitsgraden der einzelnen Arbeiten entspricht.

Zu Beginn der Industrialisierung mochte eine Abstufung nach der Ausbildung angebracht und ausreichend sein, denn der "Facharbeiter war der Träger der Produktion" und mithin auch das Fachkönnen der entscheidende Faktor der Lohndifferenzierung". 45)

Im weiteren Verlauf der industriellen Entwicklung wurde aber die Zahl der angelernten und ungelernten Arbeiter so groß, daß eine weitere Differenzierung der Lohngruppen notwendig wurde. Solange man dabei nur nach dem Fachkönnen vorging, wurden keine besonderen Fortschritte erzielt. 46)

Die Bemühungen, die Entlohnungsmethoden zu verbessern, gingen in zwei Richtungen, einmal, indem man zum Leistungslohn überging (s. Akkordlohn, Prämienlohn), zum anderen, indem man die Arbeiten selbst oder besser noch die Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer

45) Heitbaum, H.: "Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation", in: W.W.I.-Mitteilungen Nr. 8/9, 1956, S.173.

46) Heitbaum, H.: ebd. S.173.

Schwierigkeit bewertete und gruppierte. Letztere Entwicklung nahm ihren Anfang damit, daß die einfachen Stundenlöhne durch Zuschläge auf Grund der Beschaffenheit der Arbeit ergänzt wurden (z.B. Schmutz- und Hitzezuschläge usw.). Diese Ansätze zu einer Lösung des Problems, die in den Tarifverträgen gemacht wurden, waren zunächst unsystematisch und müssen als "unorganische Notlösungen" bezeichnet werden. ⁴⁷⁾ Die Notwendigkeit einer systematischen Arbeitsbewertung ergab sich auch immer mehr aus der ungerechtfertigten Diskrepanz mancher Zeit- und Akkordlöhne. Das Zeitlohngebäude wurde gesprengt. ⁴⁸⁾ Der qualifizierte Handwerker wurde vom Akkordlöhner überflügelt, und das Meistergehalt war nicht mehr sehr viel höher als der Lohn des gleichen Akkordarbeiters. Es kann aber mit der Arbeitsbewertung gerade ein objektiver Maßstab gefunden werden, der gegenüber der Belegschaft, die ja die Löhne untereinander vergleicht, vertreten werden kann. ⁴⁹⁾ Keller ⁵⁰⁾ weist auch darauf hin, wie die Kritik bestimmter Arbeitsgruppen an den Lohnrelationen und die Tatsache bestimmter Mangelberufe auf eine fehlende Übereinstimmung von Lohn und Leistung schließen lasse. Vergleichsweise wird in manchen Berufen bei gleicher Leistung weniger verdient. ⁵¹⁾

47) Euler-Stevens: "Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit", Düsseldorf 1954, S.5, Sp.1; vgl. auch Keller, P.: "Grundfragen der Arbeitsbewertung", Köln 1949, S.7.

48) Görres, C.J., a.a.O. S.33.

49) Zur Frage der sozialen Abstufung vgl. Görres, C.J., ebd. S.10.

50) Keller, P., a.a.O. S.26.

51) ebd. S.7.

Allgemein muß zur Arbeitsbewertung noch gesagt werden, daß es sich nicht um eine irgendwie geartete Leistungsentlohnung handelt. "Die Arbeitsbewertung befaßt sich ausschließlich mit dem relativen Schwierigkeitsgrad der Arbeiten, so wie er in den Grundstundenlöhnen zum Ausdruck kommt".⁵²⁾ Sodann soll mit der Arbeitsbewertung nur die Arbeit selbst, nicht aber der Arbeiter bewertet werden. Vier Methoden der Arbeitsplatzbewertung sind zu unterscheiden.⁵³⁾ Da es für unsere Untersuchung ausreichend ist, auf das allgemeine Anliegen der Arbeitsplatzbewertung hinzuweisen, wird auf eine Darlegung der einzelnen Methoden verzichtet. Die Textilindustrie hat sich für die analytische Arbeitsplatzbewertung entschieden. Zur Diskussion stand auch noch das Lohngruppenverfahren. Das analytische Verfahren gibt nicht einen Katalog bewerteter Arbeiten heraus, bei dessen Erstellung zwar analytisch verfahren wurde, im Einzelfall aber nicht mehr bewertet, sondern verglichen wird (Lohngruppenverfahren oder Katalogmethode). Vielmehr werden Richtlinien aufgestellt, nach denen jede Arbeit hinsichtlich ihrer Schwierigkeit bewertet werden kann. Die Arbeit wird nicht als Ganzes bewertet, sondern zunächst erfolgt eine Zerlegung in die Anforderungen, die die Arbeit stellt. Die Arbeit

52) Gomberg, W.: "Arbeitsbewertung", Köln 1952, S.7

53) vgl. Keller, Peter, a.a.O. S.40; Hohmann, E.: "Arbeitsbewertung in der Industrie", Hamburg 1954, S.12 - 20, "Soziale Betriebspraxis", hrsg. von Wistinghausen, J., Neuwied 1957, Heft XIII c, S.311.

wird analysiert. Es werden 16 Anforderungsarten unterschieden. ⁵⁴⁾

54) Steven, E., a.a.O. S.7; vgl. auch Keller, P., a.a.O. S.40; Hohmann, E., a.a.O. S.13; Langheinrich, G.: "Leistung und Lohn in der Metallindustrie", Hamburg 1955, S.19; Hagner-Weng: "Arbeitsschwierigkeit und Lohn", Köln 1952, S.6.

IV . Entlohnungsprobleme und Arbeitsrecht.

1) Tarifvertragliche Regelungen.

Der heute in der Textilindustrie gezahlte Lohn wird zunächst wie in allen anderen Industriezweigen durch tarifvertragliche Abmachungen zwischen den Sozialpartnern bestimmt. Natürlich reicht die Einteilung in drei Lohngruppen (ungelernt, angelernt, gelernt) im Rahmen eines modernen Tarifvertrages nicht mehr aus. Wie oben schon gezeigt wurde, forderten die vielfältigen Arbeiten mit unterschiedlicher Beanspruchung des Arbeiters auch im modernen Textilbetrieb schon bald eine neue Methode zur Bestimmung der innerbetrieblichen Lohnstruktur. Zwar mochte zunächst eine Erweiterung des Lohngruppenkataloges um einige Gruppen ausreichen, einer vollständigen Katalogisierung aller auftretenden Arbeiten standen aber große Schwierigkeiten gegenüber. In der Textilindustrie ist man deshalb dazu übergegangen, tarifvertraglich Lohngruppen zu bestimmen. In diesen Lohngruppen sind jeweils alle Arbeiten mit gleichem oder ähnlichem Schwierigkeitsgrad zusammengefaßt. Die Bestimmung des Grades der Arbeitsschwierigkeit selbst soll dabei nach der Methode der analytischen Arbeitsplatzbewertung vorgenommen werden. Abgesehen von den besonderen Vorteilen der analytischen Methode, die aufgezählt werden, gibt die Textilindustrie folgende allgemeine Begründung:

"Die hohe Zahl der verschiedenartigen Berufe und Tätigkeiten in der Textilindustrie macht es unmöglich,

sie durch einen Katalog im Tarif zu verankern; außerdem können durch eine Katalogisierung der Tätigkeiten, selbst wenn sie möglich wäre, niemals die oft sehr wesentlichen Unterschiede zwischen den an sich gleichartigen Arbeiten in den verschiedenen Betrieben erfaßt werden. Die Entwicklung der industriellen Organisationen verlangt neue Wege der tariflichen Festlegung der Löhne, wenn der Tarif tatsächlich die Einzelheiten der Lohnstaffelung festsetzen soll. Die Lohnpolitik wird ohne die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertungsmethode den Anforderungen der modernen arbeitsteiligen Wirtschaft nicht mehr gerecht werden können. Deshalb erscheint es unbedingt notwendig, bei einer tariflichen Regelung der Arbeitsbewertung die analytische Methode heranzuziehen." ¹⁾

2) Der Akkordrichtsatz.

Da unsere Untersuchung sich vornehmlich mit Fragen des Akkordlohnes beschäftigt, sind auch die im Tarifvertrag enthaltenen, den Akkordlohn betreffenden Bestimmungen zu erörtern. Zu nennen ist zunächst der Akkordrichtsatz, der den Lohn eines Akkordarbeiters bei normaler Leistung umgerechnet auf Stundenlohn im Verhältnis zum Grundlohn angibt. ²⁾ Ein

1) Einführung in das Arbeitsstudium, Merkblätter des von der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Textilingenieure und dem Verband der Textilindustrie Westf. im Sommer 1955 durchgeführten Einführungslehrganges, S.21.

2) Gaul, D.: "Probleme des Akkordrechtes - Inhalt und Form des Akkordlohnes", a.a.O. S.26.

solches Verhältnis zwischen Akkordlohn bei normaler Leistung und Grundlohn kann nur hergestellt werden, "wenn die Akkordvorgabe nach einem arbeitswissenschaftlichen System - gleich welcher Art - ermittelt wird, das es gestattet, die Normalleistung als Maßstab für die individuelle Leistung des Arbeitnehmers festzulegen". ³⁾ Ältere Tarifverträge stellen auf eine Durchschnittsleistung ab. (Der Durchschnitt der im Akkord tätigen Arbeiter muß den Akkordrichtsatz erreichen.) Hier steckt das Problem der Akkordschere, weil bei guter Durchschnittsleistung der Akkordrichtsatz bei relativ niedrigen Akkordlöhnen sehr leicht erreicht wird. Bei schlechter durchschnittlicher Leistung muß der Akkordlohn dagegen sehr hoch angesetzt werden. ⁴⁾ Ist im Tarifvertrag keine Mindestlohngarantie vorgesehen, etwa in der Form, daß der Akkordlohn nicht unter den tariflichen Stundenlohn sinken darf, so kann der tatsächliche Stundenlohn eines Akkordarbeiters, der ständig weniger als die Normalleistung erreicht, geringer sein als der tarifliche Stundenlohn. Eine an sich mögliche Begrenzung des Akkordverdienstes nach oben, um übertriebene Leistungsspitzen zu verhindern, ist in den Tarifverträgen für die Textilindustrie nicht bekannt. ⁵⁾ Im Zusammenhang mit tariflichen Regelungen der Akkordentlohnung ist noch das Verhältnis zwischen Tarif-

3) Gaul, D., ebd. S.27.

4) vgl. Dietz, R.: "Zeitakkord und Tarifvertrag", in: Probleme des Akkordrechtes, a.a.O. S.165.

5) Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes", a.a.O. S.28.

vertrag und Zeitakkord zu behandeln. Dietz widmet dieser Frage längere Ausführungen. ⁶⁾ An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, daß das Verhältnis von Zeitakkord und Tarifvertrag nach tariflichen Lohnerhöhungen eine große Rolle spielt, weil es zu innerbetrieblichen Konflikten Anlaß gibt.

Die Frage lautet, ob nach einer tarifvertraglichen Erhöhung des Akkordrichtsatzes der Geldfaktor so weit erhöht werden muß, daß er gleich $1/60$ des Akkordrichtsatzes ist, oder: Kann der Geldfaktor niedriger gehalten werden mit dem Hinweis, die tatsächlich vorgegebene Zeit für die zu verrichtende Arbeit sei höher als jene, von der man bei den Tarifverhandlungen ausgegangen sei. ⁷⁾

Da bei Tarifverhandlungen im allgemeinen von der Normalleistung ausgegangen wird, würde dies bedeuten, daß die tatsächliche Vorgabezeit höher läge als die Normalleistung. ⁸⁾ Wird nun auf diese Weise der Geldfaktor nicht auf $1/60$ des Akkordrichtsatzes

6) Dietz, R., a.a.O. S.165 - 184.

7) Von Dietz, a.a.O. S.173 werden also Gründe für derartige Manipulationen des Zeitfaktors angegeben: Verschleierung von Lohnerhöhungen beim Lohnstop und heute eine ebensolche Verschleierung bei Lohnerhöhungen für bestimmte Gruppen im Betrieb, bei denen eine allgemeine Lohnerhöhung verhindert werden soll.

8) vgl. dazu die Bundesarbeitsgerichtsentscheidung vom 18. 11. 1954; Dietz, R., a.a.O. S.165, und den Tarifvertrag, der dem Gericht vorlag und selbst eine Überhöhung des Zeitfaktors vorsah.

angehoben, so wird die erfolgte Tarifierhöhung für den Arbeitnehmer entweder gar nicht oder nur sehr wenig spürbar, weil die vorhandene günstige Zeitvorgabe die Lohnerhöhung schon vorweg genommen hat. Dietz ist grundsätzlich zuzustimmen, daß die Frage des Verhältnisses zwischen Akkordrichtsatz und Geldfaktor bei Zeitaakkord ein generelles Problem ist, das nicht nur bei Tarifänderungen interessant ist, doch gibt er den für unsere Untersuchung wichtigen Hinweis, "daß sich in der Praxis das Problem regelmäßig nur bei Änderungen des Tariflohnes stellt". 9) Dies hängt sicherlich, wie später auch noch zu zeigen sein wird, mit der nur bei Tarifänderungen gegebenen Möglichkeit für die Arbeitnehmer zusammen, diese Problematik zu erfahren. Dietz hält vom tarifrechtlichen Standpunkt das Auffangen einer tariflichen Lohnerhöhung für statthaft, weil der Arbeitnehmer nach dem Tarifvertrag bei Normalleistung nur mindestens den Akkordrichtsatz erreichen müsse. 10) Auf die Begründung braucht in diesem Zusammenhang nicht eingegangen zu werden. Daß es sich außerdem bei derartigen Zeitaakkorden um falsche Zeitvorgaben handelt, weil sie nicht entsprechend dem Zeitermittlungssystem - etwa dem Refa-System - ermittelt wurden, geht aus unseren Ausführungen über diese Systeme hervor. Dietz 11) ist übereinstimmend mit

9) Dietz, R., a.a.O. S.166.

10) Zur gegenteiligen Meinung müsse man kommen, so meint Dietz, wenn im Tarifvertrag die Systemrichtigkeit verlangt wird. vgl. Dietz, R., ebd. S.177 in der Anmerkung.

11) ebd. S.167.

Borrmann ¹²⁾ abseits seiner tarifrechtlichen Entscheidung von den im Gefolge unrichtiger Zeitvorgaben auftretenden Unklarheiten und Schwierigkeiten überzeugt.

Ähnliche Auswirkungen für den Arbeitnehmer ergeben sich bei über dem Tarif liegenden Lohnzahlungen, die generell und offen sein können und in einem höheren Geldfaktor zum Ausdruck kommen. Abgesehen von der etwas größeren Klarheit für den Arbeitnehmer, was die Manipulation angeht, wird auch in solchen Fällen eine Tarifierhöhung evtl. nicht spürbar, weil anschließend nur noch Tariflohn gezahlt wird und keine relative Anhebung des Lohnes vorgenommen wird.

Um eine bestimmte Relation zwischen tatsächlichem und tarifvertraglich zustehendem Lohn zu erhalten, kann arbeitsvertraglich eine Effektivklausel vereinbart werden. ¹³⁾ In diesem Fall muß nach jeder Tarifierhöhung die alte Relation wieder hergestellt werden.

3) Der Akkordvertrag.

Um bei unseren Untersuchungen alle Erscheinungen im Zusammenhang mit dem Akkordlohn verstehen zu können,

12) "Recht der Arbeit", München - Berlin 1956, S.324, zitiert nach Dietz, R., ebd. S.167.

13) auf die rechtliche Problematik ist hier nicht einzugehen; vgl. Dietz, R., a.a.O. S.168.

ist es notwendig, noch kurz zu erläutern, welche Möglichkeiten bestehen, den Akkordlohn abgesehen von den tariflich bedingten Änderungen neu festzulegen. Da sich aus dem allgemeinen Dienstvertrag keine Bestimmungen bezüglich des Akkordlohnes ergeben, ¹⁴⁾ kommt es auf die tariflichen, betrieblichen bzw. einzelvertraglichen Abmachungen an. Dabei spielt der Betriebsrat eine ganz bestimmte Rolle, die durch die Regelung der Mitbestimmung bei Entlohnungsfragen im Betriebsverfassungsgesetz abgegrenzt ist. Hier geht es um die Frage, "wann und in welcher Form die Akkordvorgabe geändert werden darf". ¹⁵⁾ Gaul kommt zu der Ansicht, daß eine Änderung der Akkordvorgabe nur dann eine Kündigung des Akkordvertrages erforderlich macht, "wenn die Änderung des Akkordsatzes zugleich die Änderung des Vertragsinhaltes zur Folge hat oder bedingt." ¹⁶⁾ Dennoch ist jeweils zu prüfen, welcher Art der getroffene Akkordvertrag ist. Auch an dieser Stelle ist es nur erforderlich, die Ergebnisse der rechtlichen Überlegungen festzuhalten. Nach Gaul ¹⁷⁾ in Übereinstimmung mit Siebert und Hilger ¹⁸⁾ wird die konkrete Akkordvorgabe weder beim Meisterakkord oder einem anderen Schätzakkord noch beim arbeitswissenschaftlich ermittelten Zeitakkord Vertragsinhalt.

14) Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", in: Probleme des Akkordrechtes, a.a.O. S.52.

15) ebd. S.52.

16) ebd. S.53.

17) ebd. S.53 - 58.

18) "Akkordregelung und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates", in: Probleme des Akkordrechtes, a.a.O. S.150 ff.

Letzteres ist nur der Fall beim ausgehandelten Akkord. Demnach ist - ausgenommen beim ausgehandelten Akkord - nur die richtige Ermittlung der Akkordvorgabe nach dem vereinbarten System einzuhalten. Eine Veränderung der Akkordvorgabe ist deshalb praktisch in aller Regel ohne Kündigung des Akkordvertrages unter den gemachten Voraussetzungen statthaft.

4) Die Einflußmöglichkeiten der Arbeitnehmer (Betriebsverfassung).

Es ist notwendig, darauf hinzuweisen, daß von gewerkschaftlicher Seite starke Kritik an der Ausgestaltung des Tarifvertrages geübt wird. Der Tarifvertrag sei nicht mehr voll funktionsfähig. Die Unternehmer sprächen vom Schematismus des Tarifvertrages und versuchten schon seit der Weimarer Zeit, durch besondere Systeme und Methoden der Lohnermittlung diesen Schematismus zu umgehen. 19)

"Auch die Arbeitsbewertung in ihrer heutigen Art und Form ist überwiegend nichts weiter als der Versuch mit einer angeblich wissenschaftlich begründeten Methode, die Gestaltung der Lohn- und Arbeitsbedingungen aus der Mitbestimmung der Gewerkschaften zu lösen, und sie der Alleinbestimmung der Unternehmer zu unterwerfen." 20) Als Folge werden weitgehende tarifvertragliche Abmachungen über die Entlohnungs-

19) Bürig, E.: "Lohnermittlung und Arbeitsrecht", ein Vortrag, in W.W.I.-Mitteilungen, Nov. 1954, S.244.

20) ebd. S.244.

methode gefordert, sowie eine Mitbestimmung bei der Akkordfestsetzung im Betrieb selbst. Letztere Frage, nämlich die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei der innerbetrieblichen Lohnermittlung, ist im Rahmen unserer Überlegungen von besonderer Bedeutung. Es soll hier nur kurz erläutert werden, welche Möglichkeiten der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz gegeben sind. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Frage, ob eine bestimmte Entlohnungsform - etwa Akkordlohn - eingeführt werden soll, und ebenso die Frage, nach welcher Methode der Lohnermittlung dabei vorgegangen werden soll, ist unbestritten. ²¹⁾ Strittig ist nur, ob der Betriebsrat, nachdem diese Entscheidung gefallen ist, noch ein Mitbestimmungsrecht bei Einzelheiten der Lohnfestsetzung hat. ²²⁾ Das Bundesarbeitsgericht hat diese Frage bejaht. ²³⁾ Auf widersprechende Meinungen braucht an dieser Stelle nicht eingegangen zu werden. (So lehnen Siebert und Hilger ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht für alle Akkordformen mit Ausnahme des ausgehandelten Akkordes ab.) ²⁴⁾ Allgemein wird aber wiederum anerkannt, daß bei der "Vollzugsordnung" der Akkordzeitermittlung ein Mitbestimmungsrecht vorliegt. ²⁵⁾ Wichtig ist zunächst nur, daß der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der innerbetrieblichen Lohngestaltung hat. Dabei ist

21) Siebert u. Hilger: "Akkordregelung und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates", a.a.O. S.93/94; vgl. auch § 56, Abs.1 h des Betriebsverfassungsgesetzes.

22) Siebert u. Hilger, ebd. S.95 ff.

23) Beschluß vom 12.10.1955 und 1.2.1957. Diese Beschlüsse beziehen sich konkret auf die Akkordentlohnung.

24) a.a.O. S.131.

25) a.a.O. S.132.

es für unsere Untersuchung weniger entscheidend, ob diese Mitbestimmung sich nun auf die Handhabung eines bestimmten Systems bezieht oder auch Einzelheiten des Systems selbst einbegriffen sind. Auch wenn es sich bei einem bestimmten System der Lohnermittlung nur um eine richtige oder um eine falsche Anwendung handeln kann, die keine Ermessensentscheidungen zuläßt, bleibt doch die Möglichkeit der Mitbestimmung in ganz bestimmten Fragen. ²⁶⁾

Zu nennen wäre etwa die Bestimmung der Normalleistung, worauf auch Bührig hinweist. ²⁷⁾ Bei guter Zusammenarbeit der für diese Fragen zuständigen Vertreter des Unternehmens und der Vertreter des Betriebsrates läuft es ohnehin darauf hinaus, daß sowohl über die Handhabung wie auch über kritische Punkte des Systems selbst gemeinsam entschieden wird.

Damit wäre auch diese Frage soweit geklärt, daß spätere Überlegungen nicht zu arbeitsrechtlich nicht vertretbaren Ergebnissen führen und die arbeitsrechtliche Problematik jeweils mitgesehen werden kann. Das gilt nicht nur für die Fragen der Mitbestimmung, sondern auch für die tarifrechtliche und akkordrechtliche Problematik, die in den vorangegangenen Kapiteln erörtert wurde.

26) vgl. Erläuterungen von Siebert u. Hilger zum Bundesarbeitsgerichtsurteil vom 12.10.1955. Siebert u. Hilger: "Akkordregelung und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates", a.a.O. S.98.

27) "Lohnermittlung und Arbeitsrecht", a.a.O. S.246.

Drittes Kapitel:

Empirische Untersuchung über die Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

I. Abgrenzung des Untersuchungsfeldes.

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit den Entlohnungsformen und innerbetrieblichen Lohnermittlungsmethoden im Bereich der westfälischen Textilindustrie und der angrenzenden Gebiete (Osnabrücker Land und Emsland). Innerhalb dieses großen Feldes mußten aber konkrete Ansatzpunkte gefunden werden, die hinsichtlich der Zielsetzung einigen Erfolg versprochen.

II. Beschreibung der allgemeinen Gegebenheiten bei der Untersuchung.

Diese Ansatzpunkte ergaben sich durch die sogenannte Industriepädagogische Arbeit im Franz-Hitze-Haus.¹⁾ Ähnlich der 'Gemeinsamen Sozialarbeit der Konfessionen im Bergbau' veranstalten die katholische und evangelische Kirche im Franz-Hitze-Haus Aussprachetage für Angehörige der Textilindustrie. Zu diesen

1) Das Franz-Hitze-Haus in Münster ist ein katholisch-kirchliches Institut für staatspolitische und soziale Bildungsarbeit. Im folgenden wird immer nur kurz vom Institut gesprochen.

Kursen wurden Männer und Frauen aller Schichten des Betriebes eingeladen. Solch ein Begegnungsgespräch erstreckte sich von Freitagmorgen bis Samstagmittag und umfaßte insgesamt drei Referate mit anschließender Diskussion in kleinen Arbeitsgruppen. Die drei Referate wurden bewußt kurz gehalten, um möglichst viel Zeit für die Aussprache zu gewinnen.²⁾ Die Diskussion - besonders nach dem ersten Referat - wurde thematisch nicht begrenzt, so daß ein breites Bild von den Belastungen des Arbeiters gewonnen werden konnte. Dem Zuhörer mußte sofort auffallen, daß beim Aufzählen der Belastungselemente im Betrieb die Entlohnungsformen und Lohnermittlungsmethoden einen großen Raum einnahmen. Diese Feststellung erst führte überhaupt zu dem Entschluß, in einer gesonderten Untersuchung diesen Problemen nachzugehen. Dies hier anzumerken, ist nicht unwichtig wegen des Aussagewertes unserer statistischen Untersuchungen. Letztere brauchte das Problem nicht erst zutage zu fördern. Das war schon geschehen. Die statistische Untersuchung hatte also die Aufgabe, die Problematik näher zu bestimmen und die Wurzeln ausfindig zu machen. Ab 1956 wurden die diesbezüglichen Bemühungen systematisiert. Die gemachten Erfahrungen, über die keine Aufzeichnungen vorliegen, werden zur Ergänzung der systematisch ermittelten Ergebnisse hinzugezogen. Nachdem ursprünglich nur sogenannte Begegnungsgespräche in der soeben geschilderten Weise

2) Die Themen der Referate lauteten: 1) Was belastet den Menschen im Betrieb? 2) Der Betrieb als Mitarbeitergemeinschaft. 3) Mensch und Mitmensch im Betrieb.

für Erwachsene veranstaltet wurden, organisierte das Institut später zusätzlich drei- bzw. viertägige Kurse für Jungarbeiterinnen und Jungarbeiter, in denen unter anderem auch inhaltlich die gleichen Themen besprochen wurden wie in den Begegnungsgesprächen. Auch in diesen Kursen war es auffallend, wie oft die Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden diskutiert wurden. Nur der Vollständigkeit halber sei auch noch auf die vom Institut veranstalteten Sondertagungen für Angehörige der mittleren Führungsschicht der Betriebe und an zweiter Stelle für Ausbildungsleiter hingewiesen. Diese Tagungen wandten sich zwar einem Sonderthema zu, was aber nicht ausschloß, daß die Entlohnungsprobleme doch dann und wann gestreift wurden.

Abgesehen von den Sondertagungen, fanden monatlich mit ziemlicher Regelmäßigkeit jeweils ein Begegnungsgespräch, ein Jungarbeiter- und ein Jungarbeiterinnenkursus statt. Nachstehende Tabelle vermittelt einen Überblick über die Zahl der Veranstaltungen und der Teilnehmer (Stand 1. Oktober 1959).

	<u>Anzahl der Kurse:</u>	<u>Gesamtteilnehmer- zahl:</u>
Begegnungsgespräche und Sondertagungen	66	1887
Jungarbeiter- und Jungarbeiterinnen- kurse	91	2165

Um eine einseitige Zusammensetzung der Kurse zu vermeiden, wurde eine besondere Form der Einladung gewählt. Nachdem die Teilnehmer der ersten Kurse eine Einladung des Institutes durch die Unternehmensführung erhalten hatten, wurden die Teilnehmer der weiteren Kurse auf Vorschlag ihrer Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen direkt eingeladen. Um dies zu ermöglichen, wurden zum Abschluß eines jeden Kurses sogenannte Vorschlagszettel verteilt. Die angegebenen Anschriften fanden dann bei der Einladung zu weiteren Kursen Verwendung. Da die auf diese Weise Eingeladenen nicht erfuhren, wer sie in Vorschlag gebracht hatte, wurden nicht nur gute Freunde vorgeschlagen, sondern auch solche, von denen man meinte, daß es auch für sie einmal gut sei, einen Kursus zu besuchen. Zusätzlich hatten auch Herren der Betriebsleitung die Möglichkeit, Einladungen weiterzugeben; doch ist nicht anzunehmen, daß dadurch eine bestimmte Auswahl getroffen wurde. Es war somit gewährleistet, daß Vertreter aller Schichten und Gruppen das Institut besuchten. Dabei darf nicht übersehen werden, welche große Zahl, auch absolut gesehen, bereits Gäste des Institutes gewesen sind, wodurch allein schon mit der Zeit eine Vereinseitigung verhindert wurde. Eine einseitige Auswahl der Kursteilnehmer konnte auch nicht auf Grund des konfessionellen Charakters des Institutes erfolgen, weil alle Kurse gemeinsam mit der evangelischen Kirche veranstaltet und durchgeführt wurden und deshalb auch die Zusammensetzung der Teilnehmer konfessionell gemischt war. Die Teilnehmer kamen auch nicht zu den Kursen aus reinem Idealismus. Die Reisekosten und der Lohn-

ausfall wurden erstattet. Auch insofern ist also nicht anzunehmen, daß der für unsere Untersuchung ausgewählte Kreis nicht repräsentativ war.

Es bliebe noch darauf hinzuweisen, daß die Gestaltung der Kurse, nachdem mit der systematischen Untersuchung dieses einen Teilproblems begonnen wurde, nicht verändert und vornehmlich auch nicht auf diese Spezialanliegen ausgerichtet wurde. Die Untersuchung wurde ganz und gar bei Gelegenheit der Veranstaltungen geführt. Letzteres kommt auch dadurch zum Ausdruck, daß der für die Gestaltung der Kurse verantwortliche Referent an der Untersuchung nicht beteiligt war. Vom Institut wurde die ganze Angelegenheit als ein privates Anliegen betrachtet, das wohlwollend unterstützt wurde.

Im einzelnen wurden drei Wege beschritten, um Antwort auf unsere Fragen zu erhalten. Den Kurs- und Gesprächsteilnehmern wurden Fragebogen übergeben, es wurden Gruppendiskussionen bzw. Gruppeninterviews durchgeführt, und es wurden ergänzend Betriebe besucht und Gespräche mit Entlohnungsfachleuten, Betriebspsychologen und anderen Vertretern der Arbeitnehmerseite sowie mit Betriebsratsmitgliedern geführt.

Die Gestaltung der Kurse bzw. der Begegnungsgespräche und die Stimmung ihrer Teilnehmer waren für die Untersuchung besonders günstig. Die Gespräche fanden auf einer Ebene statt, die aus dem allgemeinen Interessenstreit herausgehoben war. Da die verantwortlichen Referenten der Kirchen weder der einen

noch der anderen Seite besonders verpflichtet waren, wurde im allgemeinen offen gesprochen. Keinerlei Schwierigkeiten ergaben sich hinsichtlich der Bereitwilligkeit, Auskünfte zu erteilen und Gesprächsbeiträge zu liefern. Wohl alle Teilnehmer gingen von vornherein vertrauensvoll davon aus, daß ihrem Betrieb und ihren Vorgesetzten keinerlei Aussagen zugetragen würden. Es bestand dagegen Einverständnis über eine allgemeine Auswertung der Äußerungen im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit, die jede Gefahr von Rückschlüssen auf die Person des jeweiligen Kritikers ausschließe.³⁾ Gerade wegen dieser günstigen Bedingungen, unter denen die Untersuchung geführt werden konnte, können die von den Teilnehmern gemachten Aussagen als nicht - wenigstens nicht bewußt - verstellt angesehen werden. Die Atmosphäre erinnerte in mancher Hinsicht an das von Mayo beschriebene Befragungsprogramm im Rahmen der Hawthorne Experimente.⁴⁾ Es ist Mayo auch zuzustimmen, daß es zunächst gar nicht darauf ankam, auf die vorgetragenen Anliegen eine Antwort zu geben. Die Teilnehmer, die von der unmittelbaren Spannung des betrieblichen Lebens befreit waren, wollten zunächst einmal sprechen, um sich zu erleichtern.⁵⁾ Damit wird auch klar, welche Bedeutung die Gespräche und allgemein die Kurse

3) vgl. Mayo, E.: "Probleme industrieller Arbeitsbedingungen", a.a.O. S.98 u. S.116/117.

4) ebd. S.115 ff.

5) Mayo spricht von "Gemüts erleichterung", in: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, a.a.O. S.121.

für die Teilnehmer selbst hatten. Um die Ungezwungenheit der Atmosphäre nicht zu beeinträchtigen, wurden die Untersuchungen so durchgeführt, daß der Ablauf der Begegnungsgespräche oder der Kurse möglichst wenig gestört wurde. Im übrigen wurde vom Gesprächs- oder Kursleiter eigens auf den privaten Charakter der Untersuchung hingewiesen, wodurch die ganze Angelegenheit für die Teilnehmer noch unverdächtiger wurde.

Es wird deutlich geworden sein, daß die Bedingungen, unter denen die Untersuchung geführt wurde, äußerst günstig waren. Das muß vornehmlich dann gesagt werden, wenn man die Bedingungen überdenkt, die bei einer Untersuchung unmittelbar im Betrieb bestanden hätten; darüber hinaus wäre es bei einer Befragung innerhalb der Betriebe kaum möglich gewesen, in geeigneter Weise eine repräsentative Auswahl der zu Befragenden zu treffen.

III. Die Erhebung mittels Fragebogen.

1) Die Gestaltung des Fragebogens.

Es war das Ziel der Untersuchung, eine Anzahl konkreter Fragen beantwortet zu erhalten. Gewisse Fehlerquellen konnten dabei nicht ausgeschaltet werden.

Die Anzahl der Fragen durfte nicht zu groß sein, damit der Befragte nicht verwirrt wurde und wegen der zu großen Mühe oberflächlich verfuhr. Die Fragen mußten auch einfach und knapp sein, was wiederum dazu führte, daß nur ganz grobe Linien in dem Empfinden des Befragten aufgedeckt werden konnten. Es zeigte sich auch bald hier und da eine falsche oder unvollständige Beantwortung der Fragen. Die Fragen wurden in solchen Fällen einfach nicht verstanden.

Eine Schwierigkeit muß noch hervorgehoben werden. Da die Befragten zur Zeit der Befragung zusammenwohnten, konnte hier und da festgestellt werden, wie die Antworten voneinander abgeschrieben wurden.

Soweit es sich zeitlich ermöglichen ließ, wurde deshalb das Ausfüllen der Fragebogen im Beisein des Referenten, unmittelbar nachdem die Formulare verteilt waren, vorgenommen. Bei der Auswertung erfolgte außerdem eine besondere Berücksichtigung völlig gleichlautender Antworten. Da die Fragebogen nicht gleich zu Beginn der Tagung verteilt und ausgefüllt werden konnten, ließ sich eine gewisse

Beeinflussung der Antworten durch vorher erfolgte Diskussionen nicht ausschließen. Nach Möglichkeit wurde jedoch versucht, das Ausfüllen der Fragebogen schon vor den offiziellen Diskussionen vornehmen zu lassen. Zu den Fragen selbst: Sie lassen sich in drei Gruppen gliedern: a) Fragen zur Person, b) Fragen zum Betrieb, c) Fragen zur Entlohnung.

Zur Person beschränkten wir uns auf die Fragen nach Alter und Geschlecht. Der Name wurde natürlich nicht erfragt. Ebenfalls nur zwei Fragen sollten Aufschluß geben über den Betrieb und die Stellung des Befragten im Betrieb. (Beruf und Art der Arbeit, die getan wird ?, Wie groß ist die Belegschaft Ihres Betriebes ?) Größer war die Anzahl der Fragen zur Entlohnung selbst. Zunächst mußte festgestellt werden, wie der Betreffende entlohnt wurde. (Frage: Wie werden Sie entlohnt ? Gehalt, Stundenlohn, Stundenlohn und Prämien, einfacher Akkord ohne Zeitvorgaben, Akkord nach Refa.) Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen ?, lautete die zweite Frage. Hierbei sollte zunächst ermittelt werden, ob ein Wechsel der Entlohnungsform gewünscht sei. Ergänzend dazu war gefragt, welcher Entlohnungsform der Vorzug gegeben werde. (Frage: Welche ?) Zur Unterstützung dieser beiden Fragen und um eine größere Genauigkeit in der Beantwortung zu erreichen, wurde die Frage angeführt: Arbeiten Sie lieber im Stundenlohn, im einfachen Akkord oder im Refa-Akkord ?

Da die Lohnhöhe sehr stark die Entscheidung für oder gegen eine Entlohnungsform beeinflusst, wurde in der nächsten Frage versucht, das Problem Lohnhöhe zu

isolieren. (Frage: Welche Entlohnungsform würden Sie bei gleich hohem Lohn vorziehen ? Stundenlohn, einfachen Akkord oder Refa-Akkord?) Natürlich ist das praktisch sehr schwer, weil die Lohnhöhe von der Entlohnungsform und von der Ermittlungsmethode entscheidend abhängig ist. Es mußte aber wenigstens der Versuch gemacht werden, eine Antwort zu erhalten, die nicht in erster Linie von der Lohnhöhe her bestimmt ist. Es sollte also vermieden werden, daß einer der Befragten z.B. zwar schwere Bedenken gegen die Akkordvorgabeermittlung nach dem Refa-System oder gegen die Akkordentlohnung selbst hat, aber dennoch den Wunsch nach einer anderen Entlohnungsform nicht äußert, weil er dann nicht entsprechend verdient. Daß die Auswertung dieser Frage nur sehr vorsichtig erfolgen kann, sei schon hier angedeutet.

Aus den Erfahrungen der Kursarbeit war bekannt, wie stark die Lohnermittlung nach dem Refa-System Gegenstand der Diskussion war. Deshalb sollte dieser Komplex in einer besonderen Frage angegangen werden. (Frage: Welche Vorteile bzw. welche Nachteile hat die Entlohnung nach dem Refa-System ?) Da in den Betrieben, auf die sich die Untersuchung erstreckte, die Lohnermittlung nach dem Refa-System eine große Rolle spielt, ist die Beantwortung dieser Frage von großer Bedeutung. Die letzte Frage schließlich ging von der Überlegung aus, daß immer dann Mißtrauen entsteht, wenn der Arbeiter nicht in der Lage ist, betriebliche Vorgänge zu durchschauen. Es wurde deshalb gefragt, ob der Arbeiter seinen Lohn noch

selber ausrechnen könne. (Frage: Können Sie Ihren Lohn noch selber ausrechnen ?) Um unnötige Ungenauigkeiten bei der Beantwortung der Fragen zu verhindern, ¹⁾ wurden die einzelnen Bezeichnungen für bestimmte Entlohnungsformen jeweils mündlich erläutert. Letzteres war wegen der Akkordlöhne erforderlich, weil im allgemeinen keine Klarheit über die Unterschiede in der Vorgabeermittlung herrschte. Um eine Komplizierung zu vermeiden, wurden nur zwischen dem "einfachen Akkord", dessen Vorgabewerte im allgemeinen von Erfahrungswerten abgeleitet werden, und dem arbeitswissenschaftlich ermittelten Zeitakkord nach Refa unterschieden.

2) Die Zusammensetzung der Befragten.

Insgesamt stehen zur Auswertung 419 Fragebogen zur Verfügung. Auf 54 dieser Fragebogen fehlt die Frage nach der Belegschaftsgröße und die Kontrollfrage nach den Entlohnungsformen. Diese Fragen wurden nach kurzer Zeit auf Grund der gemachten Erfahrungen eingefügt. Von den Befragten sind 232 Männer (= 55 %) und 187 Frauen (= 45 %).

1) vgl. dazu Mechler, H., a.a.O. S.156.

Die altersmäßige Aufgliederung ergibt sich aus
Tabelle 1:

Tabelle 1 ²⁾

Alter	Männer	Frauen	insgesamt
bis 25	135 = 58 %	163 = 87 %	298 = 71 %
26 - 30	41 = 18 %	13 = 7 %	54 = 13 %
36 u. mehr	54 = 23 %	7 = 4 %	61 = 15 %
ohne Alters- angabe	2 = 1 %	4 = 2 %	6 = 1 %
	232 = 100 %	187 = 100 %	419 = 100 %
=====			

Auch die Zugehörigkeit zu Klein-, Mittel- oder
Großbetrieben dürfte von Interesse sein. Es wurde
folgende Aufgliederung vorgenommen:

Tabelle 2 ³⁾

<u>Belegschaftsgröße</u>				
bis 500	500 - 1500	1500 u. mehr	ohne Angaben	insges.
117	118	119	65	419
28 %	28 %	28 %	16 %	100 %

Die Aufgliederung der Befragten nach der jeweils
ausgeführten Tätigkeit führt zu der Feststellung,
daß die eigentlichen Textilarbeiter und Textilarbei-
terinnen die größte Gruppe darstellen: 76 %. Zu

2) Prozentwerte auf volle Zahl aufgerundet.

3) Prozentwerte auf volle Zahl aufgerundet.

dieser Gruppe gehören auch die Konfektionsarbeiter und Konfektionsarbeiterinnen. Gesondert aufgeführt werden die Meister und solche, die ähnliche Positionen einnehmen: 10 %, sowie die Betriebshandwerker und Büroangestellten: 10 %. Schließlich noch die Entlohnungsfachleute: 4 %. Zu dieser Gruppe wurden alle gezählt, die mit der Lohnermittlung beschäftigt sind. In der Textilindustrie also vornehmlich die Refa-Leute und deren Helfer, zu denen auch die freigestellten Betriebsratsmitglieder gehören, die Lohn- und insbesondere Refa-Fragen bearbeiten.

Werden die Männer und Frauen getrennt aufgeführt (siehe Tabelle 3), so ergibt sich bezüglich der Tätigkeiten der Frauen, daß die Textilarbeiterinnen im Vergleich zu den Textilarbeitern verhältnismäßig stärker vertreten sind. Dafür sind sie bei den Meistern und Betriebshandwerkern nahezu gar nicht und bei den Entlohnungsfachleuten sehr gering vertreten. 4)

4) Damit zusammen hängt die Tatsache, daß der Anteil der jugendlichen Arbeiterinnen sehr viel größer ist (siehe Tabelle 1).

Tabelle 3 5)

Männer	Textil- arbeiter	Meister u. ähnl. Positio- nen	Betriebs- handwerker u. Büroange- stellte	Ent- loh- nungs- fachl.	insges.
Stundenl.	54 = 35%	2	21	2	79 = 32 %
Stundenl. u. Prämie	8 = 5%		1		9 = 4 %
Akkord	52 = 34%		2		54 = 23 %
Akkord n. Refa	34 = 23%		1		35 = 16 %
Gehalt		39	1	9	49 = 21 %
nicht beantw.	5 = 3%		1		6 = 2 %
insges.	153 = 66%	41 = 18 %	27 = 12 %	11 = 4%	232 = 100%

Frauen

Stundenl.	58 = 35%		9	4	71 = 38%
Stundenl. u. Prämie	10 = 6%				10 = 5%
Akkord	48 = 29%				48 = 26%
Akkord n. Refa	48 = 29%				48 = 26%
Gehalt		2	5	1	8 = 4%
nicht beantw.	2 = 1%				2 = 1%
insges.	166 = 89%	2 = 1%	14 = 7 %	5 = 3%	187 = 100%

Männer

u. Frauen	319 = 76%	43	41	16	419 = 100%
insges.		= 10%	= 10%	= 4%	

5) Prozentwerte auf volle Zahl aufgerundet.

Hinsichtlich der Entlohnungsformen stehen sich die Zeitlöhne (Stundenlohn, Gehalt, Durchschnittslohn ⁶⁾) und die Akkordlöhne (unterschieden nach der Art der Vorgabeermittlung) gegenüber. Tabelle 4 stellt eine Zusammenfassung von Tabelle 3 dar und gibt einen Einblick in die Häufigkeit der unterschiedlichen Entlohnungsformen.

Tabelle 4 ⁷⁾

Stundenlohn	150	36 %
Stundenlohn u. Prämie	19	4 %
Akkord	102	24 %
Akkord nach Refa	83	20 %
Gehalt	57	14 %
nicht beantw.	8	2 %
insgesamt	419	100 %

55 % erhalten demnach einen Zeitlohn, 44 % einen Akkordlohn. 2 % haben diese Frage nicht beantwortet. ⁸⁾ Bei einem geringen Teil der im Stundenlohn Beschäftigten wird der Stundenlohn durch Prämien ergänzt. Diese Form der Entlohnung ist vornehmlich in den Konfektionsbetrieben zu finden.

6) Ein nach dem durchschnittlichen Akkordverdienst der vorangehenden Zeit berechneter Stundenlohn.

7) Prozentwerte auf volle Zahl aufgerundet.

8) Die geringfügigen Ungenauigkeiten bei den Prozentwerten ergeben sich durch das Aufrunden.

Bei etwas mehr als der Hälfte der Akkordlöhner wird die Akkordvorgabe nach Erfahrungswerten ermittelt. Bei der übrigen knappen Hälfte erfolgt die Vorgabeermittlung nach der arbeitswissenschaftlichen Methode, und zwar im allgemeinen nach dem Refa-System. 14 % der Befragten erhalten Gehalt.

Damit ist die Auswertung der Fragebogen, soweit nur bestimmte Feststellungen getroffen werden sollten, abgeschlossen. Dieser Teil der Auswertung stellt eine Beschreibung des befragten Personenkreises dar. Erst jetzt ist eine richtige Auswertung jener Fragen, die von den Befragten eine Stellungnahme erforderten, möglich. Es ist jetzt nämlich jeweils zu berücksichtigen, wer die Stellungnahme abgegeben hat. Die Antworten erhalten je nachdem unterschiedliches Gewicht. Insgesamt handelt es sich um vier Fragen. Die Auswertung ist in größeren Tabellen erfolgt.⁹⁾ Es handelt sich dabei um die schon weiter oben erwähnten Fragen, ob eine andere Entlohnungsform gewünscht wird, und zwar welche; ob man den Lohn noch selber ausrechnen könne und welche Vor- bzw. Nachteile die Entlohnung nach dem Refa-System habe. Die Ergebnisse sind unmittelbar in Teil IV eingearbeitet.

9) siehe Anhang. Bezeichnung der Tabellen im Anhang im Gegensatz zu den Tabellen im Text mit römischen Ziffern.

IV. Gruppengespräche.

1) Zur Methode.

Nach den Referaten in den Kursen und Begegnungsgesprächen fanden sich die Teilnehmer regelmäßig zu Gruppengesprächen zusammen. Sehr oft ergab sich dabei ganz von selbst eine Diskussion über Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden. War dies nicht der Fall, so stellte der Leiter des Gespräches das Thema zur Diskussion. Soweit von der Untersuchung her Interesse bestand, bestimmte Einzelheiten ¹⁾ zu diskutieren, wurde beiläufig darauf hingewiesen. Das geschah in der Form direkter Fragen oder indem über Gesprächsbeiträge aus früheren Kursen berichtet wurde, mit der sich anschließenden Bitte um Stellungnahme. Erzwungen wurde zu keinem Thema eine Diskussion. In der Regel kam eine Mischung von Gespräch und Interview zustande, wobei das Gespräch vorherrschte.

Es handelt sich allerdings um eine besondere Art des Gespräches. Es bestand im wesentlichen aus Gesprächsbeiträgen der Teilnehmer. Der Leiter des Gespräches gab keine Antworten, wenn er nicht unmittelbar gefragt wurde, und auch dann erst, wenn die übrigen Teilnehmer nicht bewegt werden konnten, ihrerseits eine Antwort zu geben oder wenigstens allgemein ihre Meinung zu sagen. Dagegen wiederholte er oft

1) Im einzelnen siehe dazu den Abschnitt über die Auswertung dieser Gespräche.

Diskussionsbeiträge und Fragen in klarerer Formulierung. Letzteres hatte den Vorteil, daß noch einmal gefragt werden konnte, ob der Diskussionsbeitrag oder die Frage so gemeint sei. Außerdem wurde das Gespräch für alle Teilnehmer dadurch verständlicher.²⁾ Während der Gespräche bzw. Interviews wurden die gemachten Äußerungen protokolliert, und das Protokoll wurde durch Angaben über die Zusammensetzung der Gruppe ergänzt. Eine zahlenmäßige Auswertung der Gruppengespräche ist, das muß noch vermerkt werden, sehr schwer und auch problematisch. Wird von dem Ziel ausgegangen, möglichst viele Gesprächsbeiträge zu erhalten, so besteht die Möglichkeit, jede kleinste Äußerung für sich zu erfassen und zu zählen. Darauf wurde hier bewußt verzichtet, was bei den meisten aufgeführten Beiträgen deutlich wird. Sie enthalten teilweise drei oder vier Einzeläußerungen. So wurde z.B. eine ganze, mehr als einstündige Diskussion nur als ein Gesprächsbeitrag aufgeführt. Die Quantität ist also nicht entscheidend. Die zahlenmäßige Gegenüberstellung der verschiedenen Äußerungen ist deshalb auch sehr problematisch, weil eine Gewichtung nicht vorgenommen werden kann. Auch die bei der Erfassung der Gruppengespräche aufgetretenen Mängel an Exaktheit sind nicht von ungefähr. Es mußte bei den Teilnehmern der Eindruck verhindert werden, sie würden ausgefragt und alles würde exakt festgehalten. Deswegen wurde bewußt kein Tonbandgerät benutzt, und keine Sekretärin führte Protokoll. Die

2) vgl. auch Mayo, E.: "Probleme industrieller Arbeitsbedingungen", a.a.O. S.116.

kurzen Notizen des Gesprächsleiters beschränkten sich auf wesentliche Aussagen. Dabei wurde es vermieden, das Gespräch durch Fragen zur Person (Alter, Betriebsgröße usw.) zu unterbrechen. Entsprechende Angaben fehlen deshalb auch. Die damit gegebenen Nachteile bei der Auswertung werden durch die größere Echtheit der Aussagen aufgewogen. Insgesamt werden die nicht schriftlich festgehaltenen Eindrücke bei den Gesprächen das Ergebnis der Arbeit nicht unwesentlich beeinflussen.

2) Anzahl und Bedeutung der Gruppengespräche - Zusammensetzung der Gesprächsgruppen.

Die Bedeutung der Gruppengespräche für die Ergebnisse unserer Untersuchung ergibt sich nicht nur aus den Gesprächen, die protokollarisch festgehalten wurden, sondern auch aus den vielen Gesprächen, die vor Beginn und nach Abschluß des systematischen Material-sammelns angehört wurden. Protokollarisch festgehalten wurden 11 Gruppengespräche, und zwar 6, an denen erwachsene Arbeiter und Arbeiterinnen, 3, an denen jugendliche Arbeiter bis einschließlich 25 Jahre und 5, an denen jugendliche Arbeiterinnen bis einschließlich 25 Jahre teilnahmen. Über die Zusammensetzung nach Berufen und Entlohnungsmethoden gibt die entsprechende Aufschlüsselung der Fragebogen ziemlich genau Auskunft. Das ist deshalb der Fall, weil erstens die Teilnehmer an Gruppengesprächen überwiegend zusätzlich die Fragebogen ausfüllten und zweitens die große Zahl der Fragebogen es ermöglichte,

zuverlässige Prozentsätze der allgemeinen Zusammensetzung der Kurse zu errechnen.

V. Betriebsbesuche und Gespräche mit Vertretern der Unternehmensführung und der Belegschaft.

1) Methode und Zweck.

Betriebsbesuche und Gespräche mit Vertretern der Unternehmensführung und der Belegschaft waren schon allein notwendig, um technische Einzelheiten kennenzulernen, ohne deren genaue Kenntnis Äußerungen der Befragten unverständlich geblieben oder falsch gedeutet worden wären. Darüber hinaus kam es darauf an, die von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Handhabung der gleichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden zu beobachten. Nicht unwesentlich war schließlich die Tatsache, daß besonders mit den Lohnfachleuten der Betriebe gewissermaßen "die andere Seite" gehört wurde. Es bestand so die Möglichkeit, in den Kursen oder auf den Fragebogen gemachte Aussagen einer Prüfung zu unterziehen und die Argumentation der Lohnfachleute kennenzulernen. Ähnliches kann von den Vertretern der Arbeitnehmer gesagt werden. Besonders aufschlußreich war dabei das Vergleichen von Äußerungen von Lohnfachleuten verschiedener Betriebe. Die Gespräche, die protokollarisch festgehalten sind, wurden im allgemeinen mit der Frage eröffnet, ob im Betrieb bei der Einführung oder Durchführung bestimmter Entlohnungsformen Schwierigkeiten aufgetreten wären, und, wenn ja, worin diese Schwierigkeiten ihrer Ansicht nach begründet seien (Konkrete Einzelheiten ergeben sich aus dem Abschnitt über die Auswertung dieser Gespräche).

2) Anzahl der Gespräche und Beschreibung der Gesprächsteilnehmer.

Folgende Gespräche standen zur Auswertung zur Verfügung:

- a) mit einem Herrn eines Unternehmerverbandes;
- b) mit dem Entlohnungsfachmann einer Textilfirma;
- c) mit dem Betriebspsychologen und zwei Betriebsratsmitgliedern einer Textilfirma;
- d) mit dem Leiter eines mittleren Unternehmens und dem Refa-Bearbeiter einer anderen Textilfirma;
- e) mit dem Vertreter eines Unternehmerverbandes und dazu etwa 20 Personalleitern, Betriebspsychologen, Leitern von Refa-Abteilungen und Refa-Bearbeitern;
- f) mit den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes;
- g) mit einem größeren Kreis von Meistern, Betriebsräten und Refa-Fachleuten.

Auf eine Aufgliederung nach sachlichen Gesichtspunkten wurde bei diesen Gesprächen verzichtet, da es in diesem Fall wichtiger ist, die Gespräche zusammenhängend kennenzulernen, und außerdem eine Aufteilung in einzelne Gesprächsteile wesentlich schwerer zu bewerkstelligen ist als bei den Gruppengesprächen, da es sich um zusammenhängende Gespräche handelt.

Viertes Kapitel:

Auswertung der empirischen Untersuchung über die Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

Die Auswertung vollzieht sich in drei Teilen. Im ersten Teil wird der Versuch unternommen, die allgemeinen Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die Arbeitnehmer herauszuarbeiten. Dies geschieht zunächst durch Auswertung der Meinungen der Arbeitnehmer über die unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden. Dem werden die Meinungen der Vertreter der Arbeitgeberseite zur gleichen Frage gegenübergestellt. Aus der Kritik der Arbeitnehmer und der jeweiligen Meinung der Vertreter der Arbeitgeberseite werden die unterschiedlichen Auswirkungen der einzelnen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden erkennbar. Weiterhin trägt dieser Teil dazu bei, bestimmte Voraussetzungen zu überprüfen, von denen man bei Begründung der einen oder anderen Lohnform ausgeht.

Der zweite Teil ist den besonderen Problemen, die bei Einführung neuer Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auftreten, gewidmet.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit den konkreten Einzelheiten der bereits eingeführten Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden, soweit sie sich auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer auswirken.

I. Die allgemeinen Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

1. Die Beurteilung der Entlohnungsformen durch die Arbeitnehmer.

Bevor Einzelheiten der von den Entlohnungsformen auf die Arbeitnehmer ausgehenden Wirkungen untersucht werden können, ist es erforderlich, die allgemeinen Meinungen hinsichtlich der verschiedenen Entlohnungsformen in Erfahrung zu bringen.

a) Der Wunsch nach einer anderen Entlohnungsform.

Die Auswertung der Fragebogen führte zu folgenden Ergebnissen: ¹⁾

Eine andere Entlohnungsform wünschen sich 28,7 % der Männer (= 65 von 226 Befragten) und 24,5 % der Frauen (= 46 von 187 Befragten). ²⁾ Faßt man die Zeitlöhne als eine Gruppe und die Akkordlöhne als eine zweite zusammen und überprüft dann die Übergangswünsche vom Zeitlohn zum Akkordlohn oder umgekehrt, so kommt man zu folgendem Ergebnis: ³⁾ Von 137 Männern, die einen

1) vgl. Tabelle I und II im Anhang S.240f Die nachfolgende Darstellung ist eine Auswertung dieser Tabellen.

2) Bei den Männern beantworteten 36 die Frage nicht, bei den Frauen 14.

3) Der durch Prämien ergänzte Stundenlohn wurde zum Zeitlohn gerechnet.

Zeitlohn erhalten, möchten 11 = 8 % lieber einen Akkordlohn. Umgekehrt möchten von 89 männlichen Akkordlöhnern 25 = 28 % lieber nach Zeit entlohnt werden. Von 91 Frauen im Zeitlohn wünscht nur eine Akkordlohn. Von 96 Frauen im Akkordlohn möchten 32 = 33,3 % einen Zeitlohn. Aus Tabelle I im Anhang ist ersichtlich, daß die Änderungswünsche am größten sind bei den Akkordlöhnern mit Refa-Vorgabeermittlung und zwar besonders, wenn auch die Änderungswünsche berücksichtigt werden, die auf eine Akkordentlohnung ohne Vorgabeermittlung nach dem Refa-System hinauslaufen. Es ist bemerkenswert, daß ein Teil der Akkordlöhner zwar weiterhin Akkordlohn erhalten möchte, aber eine andere Form der Vorgabeermittlung wünscht. Am wenigsten möchten die Gehaltsempfänger eine andere Entlohnungsform (s. Tabelle I). Etliche Stundenlöhner möchten aber Gehalt. Es zeigt sich hier die Bedeutung der Form der Lohnzahlungen. Sie stellt einen "sozialen Wert" dar. ⁴⁾ In der abschließenden Auswertung der Frage: Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen? muß sinnvoller Weise die Auswertung der nächsten Frage einbezogen werden. Diese lautet: Welche Entlohnungsform würden Sie bei gleich hohem Lohn vorziehen? Es war beabsichtigt, mit dieser Frage die Ergebnisse der vorhergehenden Frage in einem ganz bestimmten Punkte zu verbessern. Aus diesen

4) Gasser, Chr., a.a.O. S.30. Er weiß auch von den hohen englischen Staatsbeamten zu berichten, die früher ihre Bezüge vierteljährlich erhielten. Man degradierte diese Beamten später nicht einfach zu monatlichen Gehaltsempfängern. Sie erhielten ihre Entschädigungen weiter vierteljährlich, zahlbar in monatlichen Raten.

Gründen wurde der Versuch unternommen, das Problem der Lohnhöhe zu isolieren. Viele mündliche Äußerungen von Kursteilnehmern ließen nämlich die Vermutung aufkommen, daß der Wunsch nach einem Wechsel der Lohnform und der damit verbundenen Lohnermittlungsmethode häufiger auftreten würde, wenn die diesbezügliche Meinung dabei nicht von der Frage der Lohnhöhe überlagert wäre. Natürlich muß man sich über die mangelhafte Aussagekraft der Antworten auf die so formulierte Frage im klaren sein. Die Aussicht z.B., bei Zeitlohn ebensoviel zu verdienen wie bei Akkordlohn, ist wegen der damit verbundenen Möglichkeit des geringeren Leistungseinsatzes verlockend. Dennoch ist den Antworten auf diese Frage nicht jede Bedeutung abzusprechen. Einmal wurde bei der mündlichen Erläuterung der Fragebogen hinsichtlich der hier zur Diskussion stehenden Frage ausdrücklich erwähnt, es käme darauf an, diese Frage nicht nach den größeren Möglichkeiten des Drückebergertums zu entscheiden. Zum anderen ist es auch falsch, in jedem Fall anzunehmen, der Arbeiter wolle möglichst wenig arbeiten und möglichst viel verdienen. Würde die Annahme stimmen - in anderen Kapiteln wird sie als unhaltbar zurückgewiesen - so wäre unsere Frage wertlos. Daß dies nicht der Fall ist, zeigen auch schon die Ergebnisse der ersten dieser zwei Fragen. Allerdings wird der Aussagewert dieser Antworten auch dadurch stark herabgemindert, weil etwa 28 % der Männer und etwa 11 % der Frauen die Frage nicht beantworteten. Von 226 Männern, von denen 64 die Frage nicht beantworteten ⁵⁾, wünschen 81 (65) eine

5) Diese verhältnismäßig hohe Zahl ergibt sich vornehmlich dadurch, daß die Gehaltsempfänger sich weitgehend nicht angesprochen fühlten. Sie machen fast die Hälfte der fehlenden Antworten aus.

andere Entlohnungsform. Das sind 35,8 % (28,7 %). ⁶⁾ Von den 187 Frauen, von denen 23 die Frage nicht beantworteten, ⁷⁾ wünschen 78 (46) eine andere Entlohnungsform. Das sind 24,5 % (41,7 %). Faßt man auch hier die Zeitlöhne als eine Gruppe und die Akkordlöhne als eine zweite zusammen und überprüft die Übergangswünsche, so ist das Ergebnis folgendes: Von den 137 Männern im Zeitlohn möchten 13 = 9,4 % (8 %) lieber einen Akkordlohn. ⁸⁾ Umgekehrt möchten von den 89 männlichen Akkordlöhnern 54 = 60,6 % (28 %) lieber einen Zeitlohn. Von den 91 Frauen im Zeitlohn wünscht weiterhin nur 1 (1%) Akkordlohn. Von den 96 Frauen im Akkordlohn möchten 70 = 72,9 % (33,3 %) lieber einen Zeitlohn. Der Wunsch nach dem Zeitlohn tritt bei den Frauen besonders stark auf.

Um auch getrennt für die einzelnen Entlohnungsformen einen Vergleich zu ermöglichen, wurden in der nachstehenden Tabelle die tatsächlich für die Befragten

6) In Klammern jeweils die Ergebnisse der vorhergehenden Frage.

7) Unter den Frauen befinden sich nur wenige Gehaltsempfänger, deshalb wahrscheinlich die weniger große Zahl der fehlenden Antworten.

8) Daß von den Männern bei der zweiten Frage einige mehr Akkordlohn wünschen, liegt bei den Gehaltsempfängern begründet, die in diesem Fall wegen ihrer ohnehin positiveren Einstellung insbesondere zum Akkord mit Refa-Vorgabe die Frage theoretisch entsprechend beantworteten, ohne damit ihren Wunsch zu bekunden, von den Gehaltsempfängern zu den Akkordlöhnern überzuwechseln.

zutreffenden Entlohnungsformen mit den nach Frage 1 bzw. 2 gegebenen Änderungswünschen gegenüberstellt.

Tabelle 5 ⁹⁾ Gegenüberstellung der tatsächlichen Entlohnungsformen und der Änderungswünsche.

Lohnformen:	tatsäch- liche Ent- lohnungs- form der Befragten:	ihre alte Lohnform wollen be- halten:	eine an- dere Lohn- form wün- schen:	nicht beant- wortet:
Stundenlohn	150	109 (107)	26 (16)	15 (27)
Stundenlohn u. Prämie	19	15 (13)	4 (4)	- (2)
Akkord	102	80 (26)	27 (62)	5 (14)
Akkord nach Refa	83	32 (5)	42 (66)	9 (12)
Gehalt	57	41 (16)	1 (11)	15 (30)
Durchschnitts- lohn	2	- -	- -	2 -
nicht be- antwortet	6	- -	- -	- -

Die Tendenz zum Zeitlohn tritt auch in Tabelle 5 deutlich zutage, und zwar auch schon bei der einfachen Frage, ob eine andere Entlohnungsform gewünscht wird. Weiterhin wird in Tabelle 5 deutlich, daß die Akkord-entlohnung bei Refa-Vorgabe am wenigsten geschätzt wird. Die Gehaltsempfänger sind am beständigsten. ¹⁰⁾

9) Die ausgeklammerten Zahlen sind die Antwort auf die Frage 1, die eingeklammerten auf die Frage 2. vgl. auch Tabelle I und II im Anhang S. 240 f.

10) vgl. Malfeld, O.: "Die Unterbewertung der Angestell-
tentätigkeit", in: Mensch und Arbeit, München 1953,
5.Jg., S.37 ff.

b). Stundenlohn oder Akkord ?

Es ist notwendig, die Frage ' Stundenlohn oder Akkord?' gesondert zu diskutieren. Die überwiegende Meinung in den mittleren und oberen Schichten der Betriebe sowie in der Öffentlichkeit geht dahin, die Arbeitnehmer wünschten von sich aus die Akkordentlohnung. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, die in der Akkordentlohnung liegende Möglichkeit der Verdienststeigerung müsse ja ganz von selbst zu einer solchen Tendenz bei den Arbeitnehmern führen. Die in dem vorhergehenden Abschnitt getroffenen Feststellungen sind mit dieser gängigen Meinung nicht in Einklang zu bringen. Der oft geäußerte Wunsch, Zeitlohn zu erhalten, ist der wichtigste Beweis dafür, denn der Übergang zum Zeitlohn würde, im Schnitt gesehen, eine Verdienstminderung nach sich ziehen. Aber selbst wenn die Arbeitnehmer nicht von sich aus die landläufige Meinung widerlegt hätten, wäre es falsch gewesen, sich von dem ersten Eindruck, nämlich dem ständigen Reden von Geld und dem damit gegebenen Wunsch, Akkordlohn zu erhalten, beeindrucken zu lassen. W.F. Whyte hat dargelegt, wie sehr dieser erste Eindruck täuscht. ¹¹⁾ Es gibt eine ganze Reihe von Fakten, die neben dem geldlichen Leistungsanreiz eine Rolle spielen und den Arbeitnehmer dazu bringen können, auf eine Akkordentlohnung zu verzichten. Einzelne Beispiele werden dafür gleich noch angeführt werden können. Verschwiegen werden dürfen aber auch

11) Whyte , W.F., a.a.O. S.39 ff.

nicht jene Vorteile des Akkordsystems, die vom Arbeitnehmer geschätzt werden, aber nichts, oder nur indirekt etwas mit dem geldlichen Anreiz zu tun haben. W.F. Whyte nennt drei Vorteile: ¹²⁾ Das Streben nach einem überdurchschnittlichen Verdienst wirkt sich erstens wie ein "Unterhaltungsspiel" aus. Wobei noch zu untersuchen sein wird, wann der Arbeitnehmer dieses Spiel aufgibt, worin die Gründe liegen und was dann die Folge ist hinsichtlich seiner Arbeitsfreude. Zweitens verschafft ein überdurchschnittlicher Akkordverdienst die Möglichkeit, dem Druck und der Aufsicht der Betriebsführung, insbesondere des Meisters, zu entgehen. Man wird in Ruhe gelassen ! Umsomehr ist aber die Frage zu stellen, und sie taucht in Äußerungen der Befragten auf: Was machen diejenigen, die aus irgendwelchen Gründen ihre Leistung nicht so steigern können, um aus der Gefahrenzone der Kontrolle und des Druckes herauszukommen? Drittens wird die Ermüdung durch die Möglichkeit der Verdienststeigerung vermindert. Whyte selbst meint, daß die genannten Vorteile nur unter ganz bestimmten Bedingungen eintreten. ¹³⁾ Wie völlig verschiedenartig die jeweiligen Bedingungen sein können, wird noch auf Grund der gesammelten Äußerungen deutlich werden. Wenn am Ende praktisch diese Vorteile nicht erreicht werden, sind Überlegungen anzustellen, wie die genannten Vorteile in einem anderen System erreicht werden. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird die Auswertung des noch zur Verfügung stehenden Materials noch besser gelingen.

12) ebd. S.46.

13) ebd. S.47

Im Rahmen der Gruppengespräche wurden verhältnismäßig oft die Vor- und Nachteile, die mit den verschiedenen Entlohnungsformen nach der Meinung der Arbeitnehmer verbunden sind, genannt. Oft ging es dabei um die Frage: Stundenlohn oder Akkord? In einer Diskussion traten die meisten jungen Arbeiter für den Akkordlohn nach Refa-Vorgabe ein. Allerdings müsse der Akkordsatz hoch genug sein. Es war auffallend, daß zwei Arbeiter aus Großbetrieben das Wort führten. Eine junge Arbeiterin meinte: "Ich würde nicht gern im Stundenlohn arbeiten, weil ich doch schwer arbeiten muß und meine Leistung dann nicht bezahlt wird. Bei gleich hoher Bezahlung ist das etwas anderes". Neben dem Wunsch nach leistungsgerechter Entlohnung ist die Meinung bedeutsam, auch im Stundenlohn müsse schwer gearbeitet werden. Stundenlöhner wehrten sich des öfteren gegen die gegenteilige Ansicht, die von den Akkordlöhnern vertreten werde.¹⁵⁾

In einer anderen Diskussion junger Arbeiterinnen wurden hauptsächlich Nachteile des Stundenlohnes genannt. Die gestaffelte Entlohnung nach dem Alter sei ungerecht, und die Benachteiligung der Frauenarbeit sei immer noch nicht beseitigt. Als zu Beginn eines Gespräches nur, um die Diskussion anzustoßen, einmal die Frage gestellt wurde, was das Betriebsklima am meisten belaste, rief eine Teilnehmerin spontan: "Akkord". Auf die Frage, wer dieser Meinung zustimme, meldeten sich 18 von insgesamt 22 jungen Arbeiterinnen.

15) Whyte, W.F., berichtet ebenfalls von solchen Streitereien. a.a.O. S. 89 - 92

Eine Arbeiterin widersprach und meinte, der Akkordlohn sei doch notwendig, damit jeder nach seiner wirklichen Leistung und nicht nach seinem Alter verdiene. Das Problem Akkord als Hauptbelastungspunkt wurde im gleichen Gespräch noch weiter diskutiert und erläutert. Man sagte: "Wir streiten uns untereinander um die unterschiedliche Verdiensthöhe. Wir Stundenlöhner bekommen diese Streiterei ja mit. Die Akkordlöhner meinen, wir hätten eine sehr ruhige Arbeit, weil wir auch einmal ein paar Minuten verschlafen können. Die im Akkord stehen, sind alle furchtbar nervös. Man darf sie gar nicht anreden." Als die Frage gestellt wurde, wer denn nun tatsächlich im Stundenlohn arbeiten möchte, meldeten sich 18 Arbeiterinnen. Da von den 22 Gesprächsteilnehmerinnen 11 einen Akkordlohn und 10 einen Stundenlohn erhalten, (von einer fehlen die Angaben) würden demnach 8 Arbeiterinnen einen Übergang vom Akkord zum Stundenlohn begrüßen. Dabei wurde auch hier ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht, daß es nicht darum ginge, den Stundenlohn zu wählen, damit man faulenzeln könne. Gewissermaßen als Antwort auf diese Bemerkung versuchte eine Arbeiterin den entscheidenden Unterschied zwischen dem Stundenlohn und dem Akkordlohn zu formulieren. Es ging dabei um die Frage: "Soll ich so arbeiten, wie es mir liegt, oder soll ich so arbeiten, daß ich das Geld erreiche." Die Möglichkeit, bei Stundenlohn selber den Arbeitsrhythmus noch mitzubestimmen, spielt auch in anderen Äußerungen eine Rolle. Die geringeren Verdienstmöglichkeiten halten aber davon ab, sich um jeden Preis Stundenlohn zu wünschen. "Wenn ich den Akkorddurch-

schnitt bekomme als Stundenlohn, ist es viel schöner, es ist ruhiger". Auf die Frage, welche Entlohnungsform bei gleich hohem Lohn vorgezogen würde, kam die Antwort: Stundenlohn. Begründung: "Wenn ich mal nicht gut zufrieden bin, kann ich es mir besser einteilen".

In einem Gespräch mit älteren Arbeitern und Arbeiterinnen wurde gesagt, die Akkordentlohnung werfe zwei Probleme auf: die schwierige Stellung der alten Arbeiter und die schwierige Stellung der Familienväter. Die Familienväter seien auch durch die Leistungsspitzen der jungen Arbeiter lohnmäßig verhältnismäßig schlecht gestellt.

Die hier vorgelegten Meinungen der Arbeitnehmer aus Gruppengesprächen hinsichtlich der Akkordentlohnung lassen vier Probleme erkennen. Erstens: Die Zustimmung zum Akkordsystem wird von der Höhe des Akkordsatzes abhängig gemacht. Diese Bedingung braucht nicht nur begründet zu sein in der mangelnden Verdienstchance, sondern kann auch mitbestimmt sein von den damit sonst gleichzeitig entfallenden Vorteilen des Akkordlohnes (Verminderung der Ermüdung, weil der Akkordlohn den Charakter eines Gesellschaftsspielers habe). Zweitens: Die Stundenlöhner wehren sich gegen die Meinung, sie brauchten nur verhältnismäßig wenig zu leisten. Soweit man die Akkordentlohnung wünscht mit der Begründung, sie sei gerechter, ist das in besonderer Weise zu verstehen. Die größere Gerechtig-

keit des Akkordlohnes besteht nicht in der Möglichkeit, durch höhere Leistung einen höheren Lohn zu erzielen, sondern darin, daß im Akkordlohn das besser honoriert wird, was man im Stundenlohn schon mehr oder weniger leistet. Es läßt sich nicht ermitteln, ob letztere Feststellung als Meinung weit verbreitet ist. Sie zeigt jedoch, mit welchen Vorstellungen der Arbeitnehmer zumindest dann und wann den Entlohnungsformen gegenübertritt. Aus solchen Überlegungen den Akkordlohn zu wünschen, ist etwas völlig anderes, als von Leistungsanreiz gezogen zu sein, und zwar auch dann noch, wenn praktisch doch eine Leistungssteigerung nach Übergang zum Akkordlohn erfolgt. Daß die Akkordarbeit in einem solchen Fall als belastend empfunden wird, ist denkbar, weil eine zusätzliche Leistungssteigerung nicht erwartet wurde. Drittens: Es wird eine Tendenz zum Stundenlohn sichtbar. Als Begründung wird angegeben, man könne im Stundenlohn den Arbeitsrhythmus mitbestimmen. Diese Äußerungen stammen nur von Frauen, die unter dem scharfen Arbeitsrhythmus besonders zu leiden scheinen. Daher auch wahrscheinlich ihre starke Tendenz zum Stundenlohn. Der weitere Grund ergibt sich aus der Tatsache der Zusammenarbeit in Gruppen. Der Akkordlohn stört das Miteinander. (Man darf sie - die Akkordlöhner - gar nicht anreden.") Es bestätigt sich, daß das Einzelakkordsystem "auf den strebsamen, wetteifernden, individualistischen Einzelarbeiter abgestimmt" ist. 16) "Wir stehen also dem Problem gegenüber, ein System, welches für isolierte Individuen bestimmt ist, mit einer Wirklichkeit in Einklang zu bringen, in der die

16) Whyte, W.F.: a.a.O. S.23

Menschen in Gruppen leben und arbeiten." ¹⁷⁾ Viertens: Widersprüchlich sind die Meinungen hinsichtlich der Berücksichtigung des Alters und der Familienväter im Lohn. Die einen kritisieren den Stundenlohn, weil er nach dem Alter gestaffelt sei, die anderen kritisieren den Akkordlohn, weil die älteren Arbeiter ihren alten Lohn nicht erreichen können. Tatsächlich handelt es sich hier um ungelöste Fragen, die, abgesehen von den Problemen des Familienlohnes, evtl. durch die Arbeitsplatzbewertung einer Lösung nähergebracht werden können. Soweit die Frauenarbeit noch schlechter bezahlt und versucht wird, durch Akkordarbeit einen Ausgleich zu erreichen, ist die Tendenz zum Stundenlohn, die ja bei den Frauen stärker ist als bei den Männern, umso erstaunlicher.

Die allgemeine Situation beleuchtet sehr gut eine Äußerung, die in einem Kreis von älteren Arbeitern und Arbeiterinnen fiel. Es wurde gesagt, fast alle drängten zum Akkordlohn, aber fast alle schimpften auch über die Akkordlöhnung. Zunächst ist hier wieder die Meinung festzustellen, es bestehe ein allgemeines Drängen zum Akkordlohn. Daß diese Meinung weit verbreitet ist, wurde nicht bestritten; dagegen wurde in gewissem Umfange der Beweis erbracht, daß dieses Drängen zum Akkordlohn nicht so eindeutig vorhanden ist wie angenommen wird. Bei Berücksichtigung dieser Einschränkung bleibt aber

17) Whyte, W.F., ebd.S.23. Zu der Frage optimaler innerer Befriedigung der Gruppenangehörigen vgl. Gasser, Chr., a.a.O. S.47/48.

die interessante Widersprüchlichkeit bestehen, daß man zwar die Akkordentlohnung wünscht, nach Erfüllung des Wunsches aber recht unzufrieden ist. Die Tatsache kann nicht durch den Hinweis aus der Welt geschafft werden, es werde bei jeder Entlohnungsform geschimpft. Natürlich wird auch in etwa am Stundenlohn Kritik geübt. Die meisten Beschwerden bezogen sich aber eindeutig auf den Akkordlohn, insbesondere mit arbeitswissenschaftlicher Vorgabeermittlung. Diese Feststellung kann nicht nur auf Grund des schriftlich festgehaltenen Materials eines Teils der Kurse getroffen werden, sondern wird zudem durch die allgemeinen Erfahrungen in allen Kursen des Institutes erhärtet.

Hinsichtlich der oben genannten Widersprüchlichkeit und ihrer Aufhellung muß vielmehr dreierlei gesagt werden:

- a) Da es keine andere Möglichkeit gibt, den Verdienst zu steigern, wird vom Arbeitnehmer der Akkordlohn gewünscht, wobei von vornherein alle Nachteile des Akkordlohnes gesehen und hingenommen werden. Ein Schimpfen über die Akkordentlohnung gleich vom ersten Tage an ist also nichts besonderes. Die größere Zahl derer, die bei Zusicherung eines gleichen Lohnes vom Akkordlohn zum Stundenlohn übergehen möchten, gibt dafür einen vorsichtig zu wertenden Anhaltspunkt.
- b) Es ist auch möglich, daß man sich den Akkordlohn neben den finanziellen wegen der anderen Vorteile wünscht. (Unterhaltungsspiel, Ausweichen vor dem Druck der Aufsicht, Verminderung der Ermüdung.) Da diese

Vorteile aber von mancherlei Bedingungen abhängen, die nicht immer vorzuliegen brauchen, kann sich sehr schnell eine Enttäuschung breit machen, weil sich die Erwartungen ganz oder teilweise nicht erfüllen.

c) Schließlich kann die Widersprüchlichkeit im Verhalten der Arbeitnehmer auch darin eine Erklärung finden, daß zwar einige Vorteile der Akkordentlohnung spürbar werden und man deshalb auf diese Entlohnungsform nicht verzichten möchte, untergründig aber Belastungen eintreten, die zu einer Unzufriedenheit führen, ohne daß der Arbeitnehmer diese Belastungen als solche nennen könnte.¹⁸⁾ oder sie wenigstens nicht mit der Akkordentlohnung in Verbindung bringt. Überanstrengung, Nervosität und Gereiztheit sind hier zunächst zu nennen. Deutlicher wird dieses Problem noch im Verlauf der weiteren Untersuchung.

c) Die Beurteilung des Refa-Systems.

Da die ganze Frage des Akkordlohnes immer wieder unter dem Gesichtspunkt der Vorgabeermittlung nach dem Refa-System diskutiert wurde, ist es entscheidend, die Beurteilung dieses Systems seitens der Arbeitnehmer kennenzulernen und daraus Schlüsse zu ziehen auf die besonderen Belastungspunkte, die es mit sich bringt. Die Wichtigkeit des Vorgabesystems für die persönliche und soziale Zufriedenheit der

18) vgl. Gasser, Chr.: a.a.O. S.43/44.

Arbeitnehmer wird immer mehr erkannt.¹⁹⁾ Keine betriebliche Angelegenheit wurde in allen Kursen des Institutes so heftig und so häufig diskutiert wie das Akkordsystem nach Refa. Dies war so auffallend, daß ein Betrieb anfragen ließ, warum denn in den Kursen immer nur über das Refa-System gesprochen würde. Die Antwort konnte nur lauten, daß nicht die Kursleitung, sondern die Teilnehmer immer wieder das Gespräch darauf brächten. Um nicht alle anderen Gesprächspunkte von vornherein auszuschließen, wurde deshalb häufig jeder Hinweis auf die Entlohnungsproblematik vermieden, um den Dammbruch zu verhindern. Als Material stehen zur Verfügung die Antworten auf die im Fragebogen enthaltene Frage: "Welche Vorteile bzw. Nachteile hat die Entlohnung nach dem Refa-System?" und die das Refa-System betreffenden Gesprächsbeiträge der Gruppendiskussionen. Aus den Gruppengesprächen soll nur ein Beitrag ausgewählt werden, da die übrigen auf spezielle Probleme bezogen sind und bei den jeweiligen Gliederungspunkten der Untersuchung aufgeführt werden.

Ein Weber berichtete, daß er sich nach seinem Übergang zu einer kleineren Firma sehr viel wohler fühle (Dort erhielt er zwar noch Akkord, aber ohne Vorgabermittlung nach dem Refa-System). In dem großen Betrieb, in dem er vorher jahrelang gearbeitet habe, habe er das Refa-System kennengelernt. In demselben Gespräch wurde positiv vermerkt, beim Refa-System

19) Whyte, W.F., a.a.O. S.23/34.

seien genaue Unterlagen über die Entlohnung vorhanden. Früher hätten sich die Arbeitsvoraussetzungen geändert, ohne daß man es gemerkt habe. Diese Schilderung wurde nicht ohne Absicht vorausgestellt, denn in ihr wird etwas von der Spannung deutlich, die vielen Diskussionen über das Refa-System eigen ist: Auf der einen Seite Unbehagen und Unzufriedenheit, auf der anderen das Zugeständnis einer gewissen Exaktheit und damit verbundenen größeren Gerechtigkeit des Systems. Dabei wird die Exaktheit allerdings oft nur dem System in der Theorie zuerkannt, nicht aber in der Praxis. Bei den Antworten auf den Fragebogen ist besonders zu berücksichtigen, daß auch solche Arbeitnehmer die Entlohnung nach dem Refa-System beurteilt haben, die selber nicht einen Akkordlohn mit Refa-Vorgabe erhalten. Von den wenigen Fällen abgesehen, in denen die Betreffenden früher einmal Akkord nach Refa-Vorgabeermittlung erhalten haben, sind diese Meinungen also auf Grund von Erzählungen und Berichten zustande gekommen. Sie geben einige Hinweise auf die Stimmung unter den Arbeitnehmern bezüglich dieser besonderen Form der Lohnermittlung. Natürlich haben auch sehr viele diese Frage nicht beantwortet.

Von den 419 Fragebogen, die zur Auswertung zur Verfügung stehen, enthalten 149 ²⁰⁾ eine Antwort auf

20) Die verhältnismäßig geringe Zahl der Antworten auf die Frage ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß viele der Befragten Schwierigkeiten hatten, ihre diesbezügliche Meinung schriftlich niederzulegen. Sie äußerten sich - wenn überhaupt - lieber mündlich, soweit dazu Gelegenheit bestand.

die Frage nach den Vorteilen bzw. Nachteilen des Refa-Systems (siehe Tabelle 6), und zwar werden 41 mal Vorteile, 19 mal Vor- und Nachteile und 49 mal Nachteile genannt.

Tabelle 6 Welche Vorteile bzw. Nachteile hat die Entlohnung nach dem Refa-System ? ²¹⁾

<u>Männer</u>	Vorteile	Nachteile	sowohl als auch	nicht beantwortet
Stundenlohn	6	9	7	57
Stundenlohn u. Prämie		3		6
einfacher Akkord	1	16	1	36
Akkord nach Refa	7	15	1	12
Gehalt	18	3	7	21
<u>Männer</u> insges.	32	46	16	132

=====				
<u>Frauen</u>				
Stundenlohn	1	9		61
Stundenlohn u. Prämie		3		7
einfacher Akkord	2	11		35
Akkord nach Refa	4	19	3	22
Gehalt	2	1		5
<u>Frauen</u> insges.	9	43	3	130

=====				
<u>Männer und</u> <u>Frauen</u> insg.	41	89	19	262
=====				

21) 6 Fragebogen von Arbeitnehmern und 2 von Arbeitnehmerinnen blieben unberücksichtigt wegen mangelnder Angaben.

Von den Arbeitnehmern, die selber Akkordlohn nach Refa-Vorgabe erhalten und unsere Frage beantworteten (49), sprechen 11 von Vorteilen und 34 von Nachteilen. Weitere 4 nennen zugleich Vorteile und Nachteile. Von den übrigen Akkordlöhnern beantworten 31 die Frage. 3 nennen Vorteile, 27 sprechen von Nachteilen, und 1 nennt Vor- und Nachteile.

Es ist ersichtlich, daß die negativen Urteile hauptsächlich bei den Akkordlöhnern auftreten. Dies wird besonders deutlich, wenn die negativen Antworten aller Akkordlöhner (61) der Gesamtzahl aller abgegebenen negativen Antworten gegenübergestellt werden (89). Nicht ganz $\frac{3}{4}$ der negativen Antworten wurden demnach von Akkordlöhnern abgegeben. Soweit von den Stundenlöhnern und Gehaltsempfängern die Frage beantwortet wurde (insgesamt 69, 27 positiv, 28 negativ, 14 sowohl als auch), werden vornehmlich die Formulierungen der Antworten von Interesse sein.

Für die weitere Auswertung hinsichtlich der in den Formulierungen der Antworten gegebenen Begründungen kommen nur 137 Antworten in Frage. Antworten, die wörtlich übereinstimmten, wurden nur einmal berücksichtigt. Weiterhin wurden solche Antworten ausgesondert, die nur von Vor- oder Nachteilen sprechen, ohne zusätzliche Begründung. Von den verbleibenden 137 Antworten sind 39 positiv ausgefallen, 12 nennen Vor- und Nachteile, 86 führen Nachteile an. Da es in diesem Abschnitt aber um die Meinungen der eigentlichen Arbeitnehmer geht, müßten die Antworten einer weiteren Prüfung unterzogen werden. Im folgenden werden die Meister und Inhaber ähnlicher Positionen

sowie die Refa-Arbeiter und deren Helfer abgesondert. Es verbleiben dann nur noch 12 Männer, 7 Frauen, die die Entlohnung nach dem Refa-System positiv beurteilen. Als Grund wird allgemein die leistungsgerechtere Entlohnung angesehen. Auch bei denjenigen, die Vor- und Nachteile nennen, schrumpft die Zahl der Antworten zusammen, wenn so verfahren wird. Die verbleibenden 3 Männer und 2 Frauen sehen die Vorteile in der Leistungsgerechtigkeit, die Nachteile in der stärkeren Belastung des Menschen.

Von den 86 Männern und Frauen, die nur Nachteile nennen, sind 3 Meister oder Inhaber ähnlicher Positionen und zwei Helfer der Refa-Abteilung auszusondern. Die genannten Nachteile lassen sich am besten in 6 Gruppen aufteilen, die wie folgt überschrieben werden könnten:

- 1) Das Refa-System, ein System der Ausnutzung (9 Antworten).
- 2) Starke Belastung durch das Refa-System (Hast, Nervosität, Unterdruckstehen usw.), (21 Antworten).
- 3) Nachteile durch Leistungskonkurrenz untereinander (3 Antworten).
- 4) Undurchsichtigkeit und mangelnde Nachprüfbarkeit des Systems (33 Antworten).
- 5) Unmöglichkeit der Durchführung des Refa-Systems wegen des ständigen Wechsels der Voraussetzungen (6 Antworten).
- 6) Verschiedene Nachteile (insbesondere, das System sei in der Textilindustrie nicht durchführbar) (9 Antworten).

Diese erste Auswertung des Fragebogens soll ausreichen, einen Überblick über die allgemeine Stellungnahme der Arbeitnehmerschaft zu den Entlohnungsformen zu geben. Eine auf die Einzelheiten eingehende Auswertung erfolgt jeweils in den im weiteren Verlauf der Untersuchung angeschnittenen Problemkreisen.

Man könnte dem an dieser Stelle ausgebreiteten Zahlenmaterial entgegenhalten, es biete nicht die Voraussetzung für eine verlässliche Beurteilung der Stellung der Arbeitnehmer zum Refa-System. Nun wurde aber bereits auf die Schwierigkeit mancher Arbeitnehmer hingewiesen, ihre Meinung schriftlich niederzulegen. Im übrigen steht hinter diesem kleinen Ausschnitt die Erfahrung aus der großen Zahl der Kurse des Institutes. Diese Erfahrungen aber bestätigen die Ergebnisse dieser Ausschnitterhebung. Es kann deshalb nicht bestritten werden, daß die Arbeitnehmer dem Akkordlohn insbesondere bei Refa-Vorgabeermittlung mit großen Vorbehalten gegenüberstehen und persönliche und soziale Unzufriedenheit in vielen Fällen die Folge ist.

Auch die berufenen Vertreter der Arbeitnehmer (Betriebsrat und Gewerkschaft) nehmen zum Refa-System und zum Akkordlohn Stellung. Man ist nicht sehr begeistert, aber im allgemeinen sträubt man sich auch nicht gegen die Einführung des Refa-Systems. Auch der Betriebsrat und der Gewerkschaftsfunktionär sieht das weiter oben beschriebene Spannungsverhältnis zwischen größerer Belastung des Arbeitnehmers und der größeren Exaktheit, die ja nicht nur unter

gewissen Bedingungen Mehrverdienst für den Arbeitnehmer, sondern auch größere Wirtschaftlichkeit für den Arbeitgeber bedeutet. Die typische Frage des Arbeitnehmers bei Einführung des Refa-Systems lautet ja auch tatsächlich, in unterschiedlichen Formulierungen vorgetragen: wieviel verdient der Unternehmer eigentlich durch die Einführung des Refa-Systems ? Schließlich muß er ja das Refa-Büro bezahlen. Im Funktionärorgan des DGB findet sich folgende Stellungnahme: "Denn so lange der Akkord als Lohn-anreizsystem besteht, ist der Streit zwischen der Wirtschaftlichkeit und der Menschlichkeit als zwei gegensätzliche Forderungen im Betrieb auszufechten. Selbst, wenn man durch das gesprochene und geschriebene Wort den Streit zu schlichten glaubte, so blieb bisher die praktische Anwendung des Refa stark einseitig. Für den Akkordarbeiter verbindet sich dieser Streit mit dem Begriffspaar 'Lohneinsparen' und 'Mehrleisten'." ²²⁾ Vor diesem Hintergrund müssen die weiteren Überlegungen gesehen werden.

2) Die Meinungen der Vertreter der Betriebsführungen.

Der Kreis derer, die in diesem Sinne zur Betriebsführung gehören, wurde bewußt sehr weit gezogen. Es sind gemeint die Unternehmer, Vertreter der Unternehmerverbände, die Mitglieder der Personalabteilung

²²⁾ Schäfer, W.: "Gespräch zwischen DGB und Refa", in: Die Quelle, Köln 1959, Heft 8, S.342.

und des Refabüros, sowie die Meister und Inhaber ähnlicher Positionen. An zwei Gesprächen nahmen auch Betriebsratsmitglieder teil. Die Beiträge dieser Gesprächsteilnehmer sind als solche erkennbar.

- a) Die Wünsche der Arbeitnehmer aus der Sicht der Betriebsführung.

Die Meinung darüber, was der Arbeitnehmer nun eigentlich hinsichtlich des Lohnes und der Entlohnungsformen anstrebe, sind uneinheitlich.²³⁾ Einerseits sind die Schwierigkeiten im Betrieb, die ihren Ausgangspunkt in den Entlohnungsproblemen haben, bekannt; dennoch sträubt man sich hier und da, sie zuzugeben.²⁴⁾ Es wird dann unter der Devise argumentiert, der Arbeitnehmer wolle ja den Akkord, und er wolle ja den Akkord nach Refa-Vorgabe. Ein Verbandsvertreter meinte, man könne eine Rundreise mit ihm machen, auf der er beweisen würde, daß die Leute beim Refa-Akkord bleiben wollten. Dem Arbeiter gehe es nicht so sehr um den gerechten Lohn, sondern um die Lohnhöhe. Der Betriebspsychologe einer anderen Firma machte auf den Wunsch der Arbeiter aufmerksam, nach Akkord entlohnt zu werden und auch eine schnelle Maschine zu bekommen (hohe Tourenzahl). Auf Grund unserer Erhebungen muß eine solche Einmütigkeit der Arbeitnehmerwünsche bezweifelt

23) Die Darlegungen stützen sich auf die mit Vertretern der Betriebsführungen geführten Gespräche.
vgl. unten S. 103 ff.

24) So gelegentlich eines Vortrages vor Vertretern der Betriebsführungen in einer Textilstadt.

werden. Hinzu kommt die Frage, die schon des öfteren gestellt werden mußte, ob bei demjenigen, der sich den Akkordlohn wünscht, nicht trotzdem eine unterdrückte Abneigung vorhanden ist.

Es ist auch immer wieder die Meinung anzutreffen, den Arbeiter interessiere nur die Lohnhöhe. Von dem nicht ganz verständlichen Gegensatz, zwischen gerechtem und hohem Lohn abgesehen, ist diese Meinung in der eben erwähnten Äußerung enthalten. Derselbe Verbandsvertreter meinte, es ginge dem Arbeitnehmer erstens um einen sicheren Arbeitsplatz, zweitens um einen möglichst hohen Lohn. Bei Punkt 2 sagte ein anwesender Betriebspsychologe halblaut: "falsch". Tatsächlich sind aber doch die Wünsche und Motive der Arbeitnehmer sehr komplexer Natur. Zwar spielt der hohe Lohn eine bedeutende Rolle, aber mit hohen Löhnen allein wird man die Wünsche der Arbeitnehmer nicht erfüllen können und dementsprechend auch nicht eine hohe Leistung aus ihnen hervorlocken. Solange in irgendeiner Form dennoch an einer solchen These festgehalten wird, wird von einer falschen Voraussetzung ausgegangen, was W.F.Whyte wie folgt schildert: "Die Arbeitgeber scheinen auch vorauszusetzen, daß Maschinen und Arbeiter sich darin ähnlich sind, daß beide normalerweise passive Faktoren sind, die durch die Betriebsleitung erst zur Aktivität angereizt werden müssen. Für die Maschinen muß der elektrische Strom eingeschaltet werden, für die Arbeiter tritt das Geld

an die Stelle der Elektrizität".²⁵⁾ Natürlich wird kein Arbeitgeber oder Vertreter der Betriebsführung heute noch solche Thesen vertreten; aber man ist nicht sicher, ob in der Praxis nicht stillschweigend weiter von solchen und ähnlichen Voraussetzungen ausgegangen wird.²⁶⁾ Einschränkende Bemerkungen im Rahmen von Äußerungen, die noch etwas einseitig ausgefallen sind, lassen erkennen, daß man nicht mehr ganz sicher ist.

"Dem Arbeiter ist die Lohnform nicht so entscheidend wie die Lohnhöhe. Es besteht aber die Möglichkeit, daß sich eine allgemeine Unzufriedenheit sehr leicht Luft schafft durch die Forderung nach höheren Löhnen."²⁷⁾ Die angedeutete Möglichkeit muß in der Tat gesehen werden. Wenn aber allgemeine Unzufriedenheit die Quelle der Forderung nach immer höheren Löhnen sein kann, so ist diese Forderung oder dieser Wunsch nicht ursprünglich, sondern die Folge des Unerfülltseins ursprünglicher Wünsche und Bedürfnisse.²⁸⁾

Wiederum nicht, um zu bestreiten, daß die Verdiensthöhe eine entscheidende Rolle spiele, sondern nur, um die Komplexität des Problems zu zeigen, sei auf die Tatsache hingewiesen, daß der Arbeitnehmer in

25) a.a.O. S.13; vgl. auch Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb", in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Köln-Opladen 1955, S.558 ff.

26) vgl. auch Drucker, P.: "Praxis des Management" a.a.O. S. 336 ff.

27) Leiter einer Refa-Abteilung.

28) Friedmann, G.: "Zukunft der Arbeit", a.a.O. S. 199/200.

bestimmten Situationen bewußt einen niedrigeren Lohn hinnimmt. W.F. Whyte berichtet aus den gemachten Beobachtungen: "Ihm fiel auf, daß sie manchmal sogar den Arbeitsplatz wechselten, nur um einer unbeliebten Akkordarbeit zu entgehen, selbst, wenn sie durch diese Arbeit einen Mehrverdienst hätten erzielen können." 29)

Da in der Textilindustrie die Akkordentlohnung gegenüber anderen Leistungslohnsystemen vorherrschend ist, kommt es darauf an, die besonderen Probleme des im Akkordlohn steckenden Leistungsanreizes noch näher zu erörtern. Von welchen Annahmen geht man seitens der Betriebsführungen aus, da man doch auf die Akkordentlohnung nicht zu verzichten zu können glaubt? Die Akkordentlohnung soll einerseits eine hohe Leistung des Arbeitnehmers gewährleisten. Der Arbeitgeber zahlt nicht gerne Anwesenheitsgelder, wie oft überspitzt formuliert wird. Der Arbeiter steigert mit seiner Leistung aber auch seinen Lohn. Es ist deshalb zu fragen, ob die bei den Lohnformen, insbesondere beim Akkord gemachten Annahmen zutreffen. An verschiedenen Stellen wurde bereits die Frage angeschnitten, wie weit es dem Arbeiter nur um die Höhe des Verdienstes gehe. Hier wird diese Frage unter dem Gesichtspunkt des wirtschaftlichen Anreizes gestellt. Mit anderen Worten, inwieweit ist der finanzielle Anreiz ein hinreichendes Motiv, die Leistung zu steigern? Hinzu kommt die Frage, die für diese Untersuchung besonders wichtig ist, ob sich diese

29) a.a.Q. S.40

Form der Aktivierung der menschlichen Arbeitskraft auf den Menschen und das menschliche Miteinander im Betrieb auswirkt. Bei den empirischen Untersuchungen konnte festgestellt werden, daß auch ohne Zusage der gleichen Verdiensthöhe ein Teil der Akkordlöhner den Stundenlohn als Entlohnungsform wünscht. (31 % der Akkordlöhner). Es ist dies ein Hinweis darauf, daß eine Leistungsmaximierung und damit eine Lohnmaximierung gar nicht in jedem Fall gewünscht wird. Andere Wünsche und Wertvorstellungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden, denn sie scheinen in der Lage zu sein, den finanziellen Gesichtspunkt in den Hintergrund zu drängen. Hierfür spricht auch das Verhalten von Angestellten mit sehr niedrigem Gehalt, die keineswegs in jedem Fall bereit sind, um des höheren Lohnes willen ihre Angestelltenposition aufzugeben. Somit bewahrheitet sich auch die von Fürstenberg aufgestellte These: "Allen ökonomischen Leistungsanreizen ist gemeinsam, daß sie einen zwar wichtigen, aber doch begrenzten Ausschnitt aus den Motivationsstrukturen der Arbeitnehmer aktivieren, während andere für das tatsächliche Leistungsniveau nicht minder wichtige Motive von ihnen nicht erfaßt werden. Sie werden deshalb erst dann in vollem Umfange wirksam, wenn bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind, d.h. wenn auch den nichtökonomischen Zielvorstellungen der Arbeitnehmer eine Chance zur Verwirklichung durch Leistungshandeln am Arbeitsplatz gegeben wird." 30)

30) Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.569.

Unsere Untersuchung kann hinsichtlich tatsächlicher Leistungssteigerungen auf Grund der unterschiedlichen Entlohnungsformen keine besonderen Ergebnisse zutage fördern. Einige Hinweise auf die Untersuchungen von W.F. Whyte zu diesem Problemkreis mögen genügen, um die Feststellung von Fürstenberg zu untermauern. Im wesentlichen handelt es sich dabei um den Nachweis, daß der Akkordlohn keineswegs immer zu einer Leistungsmaximierung führt und deshalb die Betriebsführung - schon was das reine Leistungsergebnis angeht - von einer falschen Voraussetzung ausgeht. ³¹⁾ Whyte und seine Mitarbeiter kamen diesbezüglich zu ganz bestimmten Ergebnissen. "Nur bei einem Bruchteil der Arbeiter - vielleicht bei einem Drittel - scheint das Akkordsystem für den Arbeiter einen hinreichenden Anreiz zu bieten, die gesamte ihm mögliche Leistungsfähigkeit zu aktivieren." ³²⁾

Als Ursache wird, was die absichtliche Leistungsbeschränkung angeht, das "Bremsen" genannt, das seinerseits wiederum verschiedene Ursachen haben kann: Die Rücksichtnahme auf die Arbeitskollegen, der zu geringe Akkordsatz bei einem bestimmten Mindestschichtlohn und die Furcht vor der Herabsetzung des Akkordsatzes bei zu hohem Verdienst. ³³⁾ Die Leistungs-

31) Auch Gasser, Chr., a.a.O. S.39 ff, weist darauf hin, daß die üblichen Überlegungen, die heute hinter den verschiedenen Lohnsystemen ständen, der Wirklichkeit nur teilweise entsprächen. Der finanzielle Anreiz sei nicht der einzige menschliche Motor. vgl. Miller, D.C. u. Form, W.H., a.a.O. S.191 ff; Gardner, B.B. u. Moore, D.G., a.a.O. S.123.

32) Whyte, W.F., a.a.O. S.37.

33) vgl. Gardner, B.B. u. Moore, D.G., a.a.O. S.124.

beschränkung auf Grund des Druckes der Kollegen vielleicht auch nur in Form einer bestimmten Gruppenmeinung, ist bekannt. ³⁴⁾ Tatsächlich wird beim Einzelakkord die Gruppe völlig übersehen, und zwar nicht nur hinsichtlich der Gruppenmeinung, sondern oft auch bezüglich der engen technischen Abhängigkeit der Arbeiter voneinander, was die Durchführung eines Wettbewerbes innerhalb der Arbeitsgruppe unmöglich macht. ³⁵⁾ Im zweiten, weniger bekannten Fall ist der Akkordsatz zu gering, daß man ohne allzu große Anstrengungen nicht wesentlich über den Mindestlohn hinausgelangen kann. Wenn die Bedingungen sich so stellen, hält - nach Whyte - der Arbeitnehmer mit seiner Leistung zurück. "Sie gaben sich in diesen Fällen jedoch nicht mit einem leichten und bequemen Arbeitstempo zufrieden, das einem Stundenlohn von 85 cent (dem Mindestlohn) entsprochen hätte, nein, sie bremsten ihre Arbeit absichtlich ab und hielten die Produktion etwa 20 bis 25 % unterhalb der festgesetzten Tagesnorm, für die trotzdem der garantierte Grundlohn gezahlt werden müßte." ³⁶⁾

Ein guter Akkordsatz hat zunächst genau das Gegenteil zur Folge. Man geht äußerst geschickt zu Werke, um möglichst viel zu verdienen. Jedoch die letzten Möglichkeiten werden nicht ausgenutzt, um einer

34) Gasser, Chr., a.a.O. S.33 u. S.27, wo davon berichtet wird, daß der beste Arbeiter einer Gruppe ein Außenseiter war.

35) Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.569.

36) Whyte, W.F., a.a.O. S.30/31.

Akkordherabsetzung aus dem Wege zu gehen.³⁷⁾ Diese Verhaltensweise kann natürlich auf Druck der Kollegen zustande kommen; insoweit wurde oben schon darauf hingewiesen. Doch würde dieser Fall auch eintreten können, wenn das Verhalten des betreffenden Akkordlöhners völlig unabhängig ist von seinen Kollegen. Es ist nicht möglich, diese Feststellungen hinsichtlich der Verhältnisse in der Textilindustrie zu überprüfen und in Einzelheiten zu bestätigen. Die Furcht, zu hohe Akkordverdienste könnten zu einer Herabsetzung der Akkordsätze führen, ist auch in der Textilindustrie im Bereich unserer Untersuchung verbreitet. Arbeiter mit Spitzenleistungen wurden als "Akkordverderber" oder "Schrapper" bezeichnet. In dem Unwillen über diese Kollegen kommt gleichzeitig zum Ausdruck, daß an sich ein kollegiales Angleichen an ein niedrigeres Leistungsniveau erwartet wird. Insofern scheint eine Leistungsbeschränkung aus den genannten Gründen auch im Bereich der westfälischen Textilindustrie nicht unbekannt zu sein.³⁸⁾

Es bleibt noch die Frage zu stellen, inwieweit langfristig ein Leistungsvorteil, vom Betrieb her gesehen, zu verzeichnen sein wird. Wenn diese Frage kurzfristig auch trotz der oben gemachten Einschränkungen in gewissem Umfange bejaht werden kann, so ist damit langfristig gesehen noch nichts ausgesagt. Allerdings ist es auch schwer, darauf eine halbwegs

37) Whyte, W.F., a.a.O. S.31/32.

38) vgl. Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.567 - 569; Drucker, P.: "Praxis des Management", a.a.O. S.313.

exakte Antwort zu geben, weil die Frühinvalidität zu Lasten der Gesellschaft und eine Lohneinbuße bei anderweitiger Verwendung zu Lasten des betreffenden Arbeitnehmers geht. Dem Betrieb selbst können natürlich auch aus der frühzeitigen Abnutzung des Arbeitnehmers und der sich daraus ergebenden Unmöglichkeit, ihn im Akkord weiterhin zu beschäftigen, Kosten entstehen.³⁹⁾ Dies ist vornehmlich dann der Fall, wenn ein leistungsmäßig voll auszunutzender Arbeitsplatz nicht bereitgestellt werden kann. Bei der Bewertung der leistungssteigernden Effekte des Akkordlohnes müssen diese betrieblich und noch mehr gesellschaftlich langfristig spürbare Nebenwirkungen mit berücksichtigt werden. Eine andere Frage ist, ob durch die Akkordentlohnung nicht auch Unzufriedenheit in den Betrieb getragen und insgesamt gesehen dadurch die Arbeitsfreude und damit die Arbeitsleistung eher gehemmt als gefördert wird. Unsere ganze Untersuchung und die vielen Kurse des Institutes sind ein Beweis für diese Unzufriedenheit, die sich sehr wohl so auswirken könnte.

39) Stirn, A. u. Stirn, H.: "Der Leistungsgeminderte im Arbeitsprozeß", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Köln 1955, 6.Jg., S.630 ff; Baranov, L.v.: "Der ältere Mensch in der Arbeit", in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, München 1955, 9.Jg., S.33 ff; derselbe: "Probleme der Frühinvalidität", in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Dez. 1957, S.5 ff.

Die konkret formulierten Äußerungen der Unzufriedenheit sowohl auf dem Fragebogen wie auch in den Gesprächen lassen auch Einzelheiten erkennen.

b) Die Beurteilung der Entlohnungsformen.

aa) Die Problematik der heutigen Entlohnungsformen.

Die Entlohnungsformen sind einem Wandel unterworfen. ⁴⁰⁾ Jede gerade verwirklichte Form wird besondere Probleme mit sich bringen. Niemand wird verlangen, bestehende Entlohnungsformen radikal von heute auf morgen zu beseitigen und durch andere zu ersetzen. Es wird aber notwendig sein, sich ständig den Wandel und auch die Wandelbarkeit der Entlohnungsformen vor Augen zu halten. ⁴¹⁾ Nur so werden die Gefahren einer zu großen Starrheit vermieden und die in einer Flexibilität liegenden Chancen immer neu genutzt. Solche Chancen bestehen auch darin, dem Ar-

40) vgl. Heitbaum, H.: "Lohnermittlung bei fortschreitender Automatisierung", in: W.W.I.-Mitteilungen, Jg.9, Heft 8/9, S.173 ff.

41) Zu den Lohnsystemen und deren Reform in der Sowjetzone vgl. Haas, G.: "Reform des Lohnsystems in der DDR", in: Die Quelle, Funktionärorgan des DGB, Köln 1959, 10.Jg., S.296 ff u. S.334 ff; vgl. auch Wendt, H.G.: "Leistungslohn und Leistungssteigerung in der UdSSR", in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, München 1951, 5.Jg., S.33 ff, S.49 ff u. S.85 ff.

beiter eine ihm gemäÙere Entlohnungsform zu beschere. Welche Schwierigkeiten bei einem solchen Bemühen auftreten, wie die Entwicklung verläuft, und welche konkreten Vorstellungen sich die Vertreter der Betriebsführungen einschließlich der mittleren Führungsschicht machen, zeigen die folgenden Gesprächsbeiträge. Man glaubt, auf den Akkordlohn, wie er allgemein üblich ist, nicht mehr verzichten zu können. Ein Meister sagte: "Müssen wir einmal in einer Halle wegen verschiedener Umstellungen Durchschnittslöhne zahlen, müssen wir die Arbeiter suchen."

Auch wird auf technische Schwierigkeiten, die dem Beschreiten neuer Wege entgegenständen, hingewiesen. Jede Entlohnungsform entspreche einer bestimmten Stufe der technischen Entwicklung, meinte der Vertreter eines Unternehmensverbandes. Die Schwierigkeiten beruhten darin, daß die Entlohnungsformen nicht besser sein könnten als der erreichte technische Stand. Die besonderen Schwierigkeiten bei der Refa-Entlohnung würden seinerseits für nicht mehr so wichtig angesehen, weil diese Entlohnungsform ohnehin durch die Entwicklung überholt werde. Die analytische Arbeitsplatzbewertung sei ein erster Schritt dieser Entwicklung. Mit der Feststellung der Abhängigkeit der Entlohnungsformen vom Stand der technischen Entwicklung wird gleichzeitig ein gewisses Unbehagen an den augenblicklichen Verhältnissen zugegeben. Man hofft auf die Entwicklung! Die Problematik der Entlohnungsformen ist damit an den gleichen Punkt gelangt wie auch die

Überlegungen zur Frage eines ganzheitlicheren Arbeitseinsatzes. Peter Drucker ⁴²⁾ beurteilt die diesbezüglichen Zukunftsaussichten als sehr gut. George Friedmann ⁴³⁾ glaubt, nicht ganz so optimistisch sein zu können.

Auch ein Betriebspsychologe machte auf die Entwicklung aufmerksam, die vom Akkord wegginge zum Prämienlohn. Im Kostengefüge werde die Lohnsumme nur noch eine geringe Rolle spielen. Deshalb sei die individuelle Lohnhöhe nicht mehr so sehr entscheidend als vielmehr das Durchlaufen der sehr teuren halbautomatischen Maschinen. Der Refa-Bearbeiter einer anderen Firma deutete nicht nur eine Entwicklung, die zum Prämienlohn gehe, an, sondern forderte schon jetzt zusätzlich zum Akkordlohn ein Prämienlohnsystem. Die Entwicklung zum Prämienlohn als Antwort auf die Veränderungen in der Produktionstechnik findet sich in den USA bestätigt. ⁴⁴⁾ Aber nicht nur die Kostenüberlegungen führen vom Akkord fort. Ein Teilschritt vom Einzelakkord zum Gruppenakkord ist ebenfalls auf Grund der Änderung der Produktionsmethoden angeraten. Oft tritt nämlich an Stelle der Einzelinitiative die Gruppeninitiative. Auch die Gruppenakkordsysteme, die ihre eigene Problematik haben, "beruhen auf der Annahme des Primats ökonomischer Motive bei leistungsrelevanten Handlungen im Betrieb.

42) "Praxis des Management" a.a.O. S. 345 ff.

43) "Zukunft der Arbeit", a.a.O. S. 193 u. S. 205.

44) Drucker, P.: "Praxis des Management" a.a.O. S. 352 ff.

Doch wird die soziale Einheit der Arbeitsgruppen nun vorausgesetzt." 45)

Natürlich wird sehr häufig abseits von der technischen Entwicklung und des damit gegebenen Trends zum Prämienlohn die Notwendigkeit gewisser ergänzender Prämien gesehen. Der Akkordlohn bewertet nur die quantitative Leistung. 46) Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Prämierung der qualitativ guten Leistungen. Solche Qualitätsprämien, wie sie in manchen Betrieben gezahlt werden, sind vornehmlich dann notwendig, wenn negative Qualitätsprämien in der Form von Strafen für schlechte Waren existieren. Wohin die reine Entlohnung der quantitativen Leistung führt, zeigt die Meinung eines Arbeitnehmers, der sagte, daß viele Betriebsleitungen immer noch davon ausgingen, die Arbeiter mit Spitzenleistungen seien die besten. Mittlere Leistungskräfte seien aber qualitativ oft besser. Diese falsche Ansicht der Betriebsleitungen führe bei Kurzarbeit zu einer falschen Auswahl (Gruppengespräch). Ein weiteres Problem im Rahmen der augenblicklichen Entlohnungsmethodik stellt die Frage nach der lohnmäßigen Beteiligung bei Rationalisierungsmaßnahmen dar. 47) Es wird noch zu zeigen sein, daß von den Arbeitnehmern immer wieder Anstoß genommen wird an der Rationalisierung, die - wie be-

45) Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S. 569; zum Gruppenakkord vgl. Lehmann, G.: "Praktische Arbeitsphysiologie", Stuttgart 1953, S. 324.

46) vgl. Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S. 36

47) Lehmann, G.: a.a.O. S. 324.

hauptet wird - sich lohnmäßig nicht niederschlage. Dazu die Meinung des Leiters einer Refa-Abteilung eines größeren Betriebes. Er lehnt die lohnmäßige Beteiligung der Arbeitnehmer nach erfolgter Rationalisierung ab, weil diese nicht gleichzeitig in allen Abteilungen durchgeführt und also auch nicht für alle Arbeitnehmer spürbar werde. So würden z.B. die Weber, die noch keine neuen Stühle bekommen hätten, bei einer solchen Regelung benachteiligt. Richtig verstanden kann das nur heißen, daß an sich eine lohnmäßige Beteiligung vertretbar, jedoch technisch nicht zu bewerkstelligen wäre. Das alles würde konsequent zu der Forderung nach einer Beteiligung am Gesamtergebnis des Unternehmens führen, weil dann die eben genannten Schwierigkeiten entfallen. Auch in einem anderen Betrieb hat man sich Gedanken über diese Frage gemacht. Ein Betriebspsychologe meinte, um in der Lohnfrage weiterkommen zu können, müßten drei Dinge berücksichtigt und erreicht werden: Erstens gerechte Bewertung der Anforderung, zweitens gerechte Bewertung der individuellen Leistung, drittens Beteiligung am Erfolg des ganzen Betriebes. Die erste Forderung trifft sich mit einem Hinweis auf die analytische Arbeitsplatzbewertung in der in diesem Abschnitt zitierten Äußerung eines Verbandsvertreters. Die analytische Arbeitsplatzbewertung, mit deren Durchführung in der Textilindustrie begonnen wurde, wird einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Entlohnungsmethode leisten, weil nur auf diesem Wege die innerbetrieblichen Lohnrelationen richtig aufgebaut werden können. Insgesamt

geht es hier darum, daß es in den großen hochtechnisierten Betrieben keine überbetrieblichen Vergleichsmöglichkeiten mehr gibt und "daß die meisten Betriebe zugleich ihre eigenen Arbeitsmärkte sind."

"Die dadurch bedingten Bewertungsschwierigkeiten werden durch die analytische Arbeitsplatzbewertung zu überbrücken versucht." 48) erinnert sei nur an die Stellung der Meister im Vergleich zu den Spitzenakkordlöhnern. "Eine gute Packerin kommt manchmal nahe an mein Gehalt," berichtete ein Meister. Die an zweiter Stelle geforderte gerechte Bewertung der individuellen Leistung soll durch das Refa-System, das noch im einzelnen einer Prüfung unterzogen wird, erfüllt werden. Bleibt der dritte Punkt: Ergebnisbeteiligung, die der Leiter der Refa-Abteilung in der vorhergehenden Äußerung als undurchführbar ablehnte. Tatsächlich sind damit entscheidende Punkte genannt, wie es sich noch im einzelnen erweisen wird.

bb) Die Entlohnung nach dem Refa-System.

Ebenso wie bei den Arbeitnehmern bildete auch bei den Vertretern der Arbeitgeberseite die Problematik des Refa-Systems einen Schwerpunkt in der Diskussion um die Entlohnungssysteme. Es sollen in diesem Abschnitt die Meinungen der verschiedenen Vertreter der Betriebsführung zu diesem System zusammengetragen werden, und zwar insbesondere die Meinungen der

48) Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S.26; vgl. auch oben S. 13 - 16

Refa-Sachverständigen selbst. Zum richtigen Verständnis der damit aufgeworfenen Fragen ist es erforderlich, sich erneut klarzumachen, daß das Refa-System keine Entlohnungsform im eigentlichen Sinne darstellt, sondern eine Form der Vorgabeermittlung. 49) Die erste Gruppe der Meinungsäußerungen könnte überschrieben werden: Was glaubt man mit dem Refa-System erreichen zu können? Zunächst stehen die Antworten der Meister und Refa-Bearbeiter zur Verfügung, die einen Fragebogen ausfüllten. Das Refa-System gewährleiste eine gerechtere Entlohnung, bestimme die erbrachte Leistung genauer und ermittle die genauen Zeiten, wird vorherrschend vertreten (7 Meister, 2 Betriebsingenieure, 2 Refa-Bearbeiter bzw. Refa-Mitarbeiter). 50) Eine sehr präzise Auskunft geben weiterhin zwei Refa-Bearbeiter und eine Refa-Bearbeiterin. "Jeder Arbeitsvorgang ist meßbar, so daß eine Überbelastung des Menschen ausgeschlossen ist." (Textiltechniker, Refa-Bearbeiter). "Absolut gerechte Leistungsentlohnung. Richtige Arbeits-Belastung und Arbeitsauslastung" (Textilingenieur, Refa-Sachbearbeiter). "Dieses System bietet die Möglichkeit einer ziemlich genauen gerechten Entlohnung unter der Voraussetzung, daß man sich unter Berücksichtigung der betrieblichen

49) vgl. im einzelnen oben S.58 ff. Böhrs, H.: "Leistungslohn", Wiesbaden 1959, S.69-102

50) Bd. I, a.a.O. S.12 zur leistungsgerechten Entlohnung.

Gegebenheiten streng an die vom Refa aufgestellten Richtlinien und Erkenntnisse hält" (technische Angelegenheiten des Betriebs- und Refa-Büros). An diese Äußerungen schließt sich sehr gut die in einem Gespräch gemachte Ausführung des Leiters einer Refa-Abteilung an: "Ein wesentlicher Unterschied zwischen Zeit- und Stückvorgabe besteht darin, daß der Arbeiter bei Stückvorgabe größere Gestaltungsmöglichkeiten hat. Durch das genaue Arbeitsstudium und die Arbeitsanalyse ist der Refa-Mann genauestens über den Arbeitsablauf orientiert. Genau zu sagen, wieviel Stühle ein Weber bedienen kann, ist erst möglich durch Refa". ⁵²⁾ Was also glaubt man erreichen zu können? Die Betonung liegt auf "gerecht" und "exakt", und zwar exakt hinsichtlich der Bestimmung der Leistung, der Zeit und der Be- und Auslastung. Diese sehr bestimmt vorgetragenen Vorteile werden aber von Voraussetzungen abhängig dargestellt, deren Nichtberücksichtigung zu einem Mangel der Exaktheit führen würde. Weiterhin ist festzuhalten, daß die Exaktheit bezahlt werden muß mit den sonst gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers.

Es sind noch einige Meinungsäußerungen aus den Fragebogen anzuführen, in denen die Voraussetzungen und Bedingungen im Vordergrund stehen. "Wenn Refa auf langjährige Erfahrung und Unterlagen aufgebaut ist, ist es zu empfehlen." (Saalmeister). Ein Meister und

52) vgl. Refa-Buch Bd. I, a.a.O. S. 12/13

ein Betriebsingenieur fordern allgemein als Bedingung die richtige Anwendung des Refa-Systems. Ein Werkmeister schreibt wie folgt: "Wenn (es) richtig gemacht wird, haut es hin. Meist kann es nicht richtig gemacht werden." Und schließlich ein Betriebsingenieur: "Vorteil: Leistungsentlohnung, die den persönlichen Einsatz berücksichtigt; Nachteil: Wird nicht immer erreicht, weder vom Arbeiter noch von Refa aus." Diese Äußerungen sind gekennzeichnet durch eine positive Stellung zum Refa-System bei gleichzeitiger Zurückhaltung hinsichtlich der Durchführbarkeit. Daß es entscheidend von der Durchführung abhängt, brachte auch der Betriebsratsvorsitzende eines größeren Betriebes in einem Gespräch zum Ausdruck. Er sei für die Beibehaltung des Refa-Systems, sagte er, aber es müsse anständige gehandhabt werden. Über die allgemeinen Bedenken bezüglich einer mangelhaften Durchführung gehen folgende Äußerungen hinaus, aber auch hierbei wird die positive Seite des Refa-Systems ausdrücklich bestätigt (Fragebogenantworten). "Vorteil: gerechtere Entlohnung; Nachteil: Überforderung des Arbeitnehmers" (Ringspinnermeister). "Höhere Produktion, aber Überbelastung des Menschen" (Schlichtmeister). "Vorteil: sehr genaue Erfassung der Anforderung; Nachteil: zu einem ganz geringen Teil von der Persönlichkeit des Bearbeiters beeinflusbar" (Refa-Bearbeiter). Die Überforderung der Arbeitnehmer und auch die mangelnde persönliche Entfaltungsmöglichkeit wird noch in gesonderten Abschnitten zur Sprache kommen.

Zunächst sind noch die kritischen Äußerungen zum Refa-System zu nennen, bei denen die positive Seite des Systems nicht besonders herausgestrichen wird. Ein Färbermeister beantwortete die Frage nach den Vor- und Nachteilen auf den Fragebogen negativ. Er schrieb: "Der Arbeitnehmer ist nicht immer in der Lage, seinen Lohn auszurechnen". In einer Diskussion zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurden die Schwierigkeiten der Lohnausrechnung bestätigt. An sich sei es aber wesentlich, daß man abends feststellen könne, was man verdient habe. Auch die negative Antwort, die eine Fadenbruchzählerin auf dem Fragebogen vermerkte, sei hier genannt, obwohl sie im strengen Sinne nicht zu den Meinungen der Vertreter der Betriebsführung gezählt werden kann. "Das Refa-System ist für den Arbeitgeber von großer Bedeutung. Die Löhne werden dadurch recht tief gehalten". In diesem Zusammenhang ist der Gesprächsbeitrag eines Betriebsrates von Interesse, der nach der einführenden Beteuerung, in seinem Betrieb sei die Lohnfrage jetzt glücklich gelöst, meinte, es sei eben von vornherein falsch, wenn Refa mit der Absicht eingeführt werde, Lohn gelder zu sparen. Ein anderer Mitarbeiter einer Refa-Abteilung sieht die Nachteile in den auftretenden "Schwierigkeiten bei veränderlichen Grundzeiten" (Fadenbruchwerte je Monat). Diese Meinungen werden zusammen mit einigen in die gleiche Richtung gehenden Äußerungen der Arbeitnehmer noch jeweils eine gesonderte Stellungnahme erforderlich machen. Insbesondere gilt dies für die verschiedentlich diskutierte

Frage der Leistungskonkurrenz der Arbeiter untereinander und der Möglichkeit einer oberen Leistungsgrenze. Auf die diesbezüglichen Gesprächsbeiträge wird deshalb hier nur hingewiesen. Von vielen Personalfachleuten wird dieses Problem durchaus gesehen. Bei der Beurteilung des Refa-Systems tritt übrigens wieder die Klage über die fehlende Berücksichtigung der Qualität auf. In einem Fall werden Qualitätsprämien gefordert. Als eine Ursache für die Schwierigkeiten beim Refa-Verfahren wurden auch die Lohnschwankungen erwähnt. Früher sei der Lohn konstant gewesen.

Daß hier und da auch grundsätzlichere Zweifel auftreten, zeigen zwei Meinungen. Ein Betriebspsychologe stellte vorsichtig die Frage, ob das Refa-System nicht von der Metallindustrie her, wo ja der Anfang gelegen habe, mit falschen Voraussetzungen an die Textilindustrie heranginge; zu nennen sei das Problem des ständigen Produktionswechsels, das gerade in letzter Zeit wegen der notwendigen Marktanpassung auftrete. In der Diskussion mit Meistern, Refa-Fachleuten und Betriebsratsmitgliedern wurden Zweifel laut, wieweit die Nervenbelastung bei einer Umstellung etwa von 8 auf 16 Stühle auch bei der Refa-Vorgabe berücksichtigt werden könne.

Die Hauptaufgabe dieses Abschnittes war es, den Nachweis zu erbringen, daß fast alle Zweifel, die in massiver Form von den Arbeitnehmern vorgebracht werden, auch bei den Vertretern der Betriebsführung, der mittleren Führungsschicht und des Refa-Büros auftreten.

II. Die Einführung einer neuen Entlohnungsform und einer neuen Lohnermittlungsmethode und ihre Auswirkung auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

1) Das Anpassungsproblem.

Von der Neueinführung einer Entlohnungsform und (oder) einer Lohnermittlungsmethode wird der Arbeitnehmer unmittelbar betroffen. Es wird erforderlich sein, ihn über die Neuerung eingehend zu informieren. Aber auch, wenn das geschieht, wird es sich immer noch um einen schwierigen Anpassungsprozeß handeln. Einzelne Gesprächsbeiträge aus den Diskussionen mit Arbeitnehmern wie auch mit Personalfachleuten machen dies sehr deutlich. Gerade aus der genauen Kenntnis des Anpassungsprozesses heraus ergeben sich eine Reihe von Möglichkeiten, die Komplikationen möglichst niedrig zu halten, was für den betroffenen Arbeitnehmer gleichzeitig eine geringere Zahl von Belastungspunkten bedeutet.¹⁾

a) Das allgemeine Problem der Anpassung.

Die Einführung einer neuen Entlohnungsform ist auch ein Problem der Anpassung. Dies gilt neben der Anpassung an die neue Art und Weise der Entlohnungsform

1) vgl. Gasser, Chr., a.a.O. S.17/18

an sich sowohl bezüglich der mit der Einführung der arbeitswissenschaftlichen Entlohnungsformen einhergehenden technisch maschinellen Neuerung als auch besonders bezüglich der erfolgenden Rationalisierung des Arbeitsverlaufs für den einzelnen Arbeiter. ²⁾ Es handelt sich hierbei um die Feststellung, daß die technische Entwicklung wesentlich schneller vor sich geht, als der Mensch sich anpassen kann, woraus "sich die der modernen Technik innewohnende soziale und menschliche Spannungsgeladenheit erklärt". ³⁾ Weiterhin ist aber zu fragen, zu Lasten welcher Bereiche im Menschen eine schließlich erfolgende Anpassung geht. Die Arbeitswissenschaften haben die Anpassung gefördert, die nach Schelsky sich auf zwei Ebenen vollzieht: "Einmal in der Veränderung vitaler und habitualisierter Tiefenschichten des Verhaltens, zum anderen durch bewußte Planung und Organisation dieses Verhältnisses. ⁴⁾ Die Fraglichkeit besteht aber, soweit eine Anpassung überhaupt gelingt, in der damit verbundenen Zurückdrängung "sozialer und seelischer Grund-

2) vgl. Gardner, B.B. u. Moore, D.G., a.a.O. S.156 ff.

3) Schelsky, H.: "Industrie und Betriebssoziologie", in: "Soziologie", a.a.O. S.176; vgl. Gehlen, A.: "Die Seele im technischen Zeitalter - Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft", Hamburg 1957, S.33; Friedmann, G.: "Zukunft der Arbeit", a.a.O. S.3 u. S.22; Miller, D.C. u. Form, W.H., a.a.O. S.17.

4) Schelsky, H.: "Industrie und Betriebssoziologie", in: "Soziologie", a.a.O. S.177.

bedürfnisse des Menschen". 5) In diesem Zusammenhang wendet sich Drucker gegen die These, die menschliche Natur widersetze sich dem Wechsel. Es müßten allerdings gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, damit sie das neue akzeptiere. Die Voraussetzungen sind seiner Ansicht nach dann erfüllt, wenn der Arbeiter zum Mitarbeiter geworden ist. 6) Hinsichtlich der Probleme unserer Untersuchung konnte die Notwendigkeit einer Anpassung wie auch die Tatsache einer sich vollziehenden Anpassung festgestellt werden. 7) Je länger die arbeitswissenschaftliche Lohnfindung in einem Betrieb praktiziert wurde, umso geringer waren auch im allgemeinen die auftretenden Schwierigkeiten. Natürlich können entgegengesetzt wirkende Faktoren auftreten. Aber das allgemeine Absinken der Schwierigkeiten, beginnend vom höchsten Punkt - nämlich bei Neueinführung - bis zum

5) Schelsky, ebd. S.177; vgl. Caplow, Th.: "Soziologie der Arbeit", Meisenheim/Glan 1958, S.22. Nach Caplow wirkt der Rationalisierungsprozeß störend auf den Lebensbereich des Individuums ein, "als er den verhältnismäßig zwanglosen Kontakt zwischen den Menschen durch einen Kodex gleichschaltender Vorschriften ersetzt".

6) Drucker, P.: "Praxis des Management", a.a.O. S.323; vgl. auch Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.572, der in diesem Zusammenhang mit Blick auf ökonomische Leistungsanreize meint, erst müsse jene "Arbeitsverfremdung", wie Götz Briefs es genannt habe, überwunden werden, durch die "dem modernen Industriebetrieb angepaßten Gemeinschaftsformen".

7) Gasser, Chr., a.a.O. S.18.

neuen Ansteigen der Schwierigkeiten bei erfolgreichen Veränderungen in der Entlohnung und Lohnbemessung deutet auf eine gewisse Anpassung hin.

In den Gruppengesprächen sowie bei den Diskussionen mit Personalfachleuten konnten einige allgemeine Stellungnahmen zur Frage der Anpassung gesammelt werden. "Bei uns hat die ganze Weberei gestanden, der Chef hat die Refa-Leute wieder weggeschickt". "Für ein halbes Jahr hatte man bei uns Refa eingeführt. Dann wurde es wieder abgeschafft. Wir konnten nicht richtig dahinter kommen. Der Betriebsrat hat darum abgelehnt". "Bei Neueinführung des Refa-Systems sei die Stimmung immer sehr schlecht. Nach zwei Jahren ist man dankbar". "Ein Refa-Mann hat einmal eine Spule an den Kopf bekommen. Ein Jahr später hat man aber das Refa-System ohne Schwierigkeiten eingeführt". "Bei der Einführung des Refa-Systems war der Refa-Mann in unserem Betrieb ein rotes Tuch. Jetzt sind alle zufrieden." Soweit die Meinungen aus den allgemeinen Gruppengesprächen. Und nun die Fachleute: "Jede Belegschaft wehrt sich zunächst gegen Neuerungen" (Leiter einer Refa-Abteilung). Bei der Diskussion von rund 20 Personalfachleuten und einem Verbandsvertreter wurde nicht bestritten, daß die Einführung der Refa-Bemessungsmethoden große Schwierigkeiten gemacht habe. Vor zehn Jahren, so wurde gesagt, stand an jedem zweiten Tag eine Abteilung still. Jetzt sei diese Methode eingespielt. Natürlich handele es sich nicht um eine 100 %ige Methode. Aber Refa sei das

kleinste Übel. Auch ein Betriebsratsvorsitzender meinte, die Klagen über das Refa-Verfahren hätten allmählich abgenommen. Bei Einführung des Verfahrens nach dem Kriege sei zunächst Mißtrauen gesät worden.

Die Berichte zeigen, daß die Einführung eines neuen Entlohnungssystems, hier des Refa-Systems, auf Widerstand stößt, nach einiger Zeit aber eine Anpassung, wenigstens im Sinne vermindert auftretender Spannungen erfolgt. Der Betriebsratsvorsitzende machte auf eine zusätzliche Schwierigkeit aufmerksam. Echte Fehler bei der Einführung eines Entlohnungssystems führen, zumal wenn sie nicht offen zugegeben werden, zu sehr starkem Mißtrauen, wodurch die Anpassung erschwert wird.

b) Lohn-,Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung.

Mit der Einführung einer neuen Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode insbesondere nach dem Refa-Verfahren ist, wie schon mehrfach hervorgehoben wurde, eine Rationalisierung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsvorganges verbunden. ⁸⁾ Der Leiter einer Refa-Abteilung machte ausdrücklich auf diese Problematik aufmerksam. "Es wird oft verkannt, daß die Hauptsache beim Refa-System die Arbeitsplatzgestaltung ist. Dabei soll eine Rationalisierung erfolgen. Nebenarbeiten können von Hilfskräften verrichtet werden." Es ergeben sich dabei An-

8) Refa-Buch, Bd. I, a.a.O. S. 11/12

passungsprobleme, die immer dann wieder auftreten, wenn erneut technische Veränderungen vorgenommen werden und eine neue Zeitvorgabe erforderlich ist. So berichtet ein Refa-Fachmann: "Ähnliches trat bei Spulerinnen auf. In leichteren Nebenarbeiten erfolgte eine zusätzliche Erholung. Im Zuge der Arbeitsplatzgestaltung fielen diese Zeiten weg. Es kann so zu Unzufriedenheiten kommen, auch wenn die Lohnhöhe selbst gleich bleibt oder sogar ansteigt". Die damit geschilderten Schwierigkeiten spiegeln sich in Äußerungen vornehmlich der Ringspinnerinnen wider. Sie sollten die 7. Seite übernehmen, wurde in einem Gespräch berichtet. Aus Protest vernachlässige man die 7. Seite. Die hier geforderte Anpassung an den durch Rationalisierung geänderten Arbeitsplatz wird vornehmlich durch das sich verbreitende Gefühl der Unsicherheit erschwert. Rationalisierung bedeutet Unsicherheit für den Arbeitnehmer, besonders, weil für ihn die tatsächlichen Vorgänge nicht durchsichtig sind. Hinzu kommt, daß die technischen Veränderungen den Positionswert der einzelnen Tätigkeiten fortwährend beeinflussen, "so daß ihre Träger häufig die Erfahrung von Auf- und Abwertung machen". ⁹⁾ Die nur widerstrebend erfolgende Anpassung wird so verständlich. Fürstenberg ¹⁰⁾ meint: "Hier liegt eine der Ursachen für die Skepsis der Arbeitnehmerschaft gegenüber dem technischen Fortschritt."

9) Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S.26

10) ebd.

c) Die Zusammensetzung der Belegschaft.

Es lag der Verdacht nahe, die Schwierigkeiten einer Neueinführung würden unterschiedlich stark sein, je nachdem, ob die betreffenden Arbeitnehmer jünger oder älter oder ob es Männer oder Frauen seien. Auf Grund der Auswertung der Fragebogen läßt sich eine unterschiedliche Stellung zu den untersuchten Problemen je nach dem Alter nicht erkennen. Einige diesbezüglichen Äußerungen finden sich aber in den Protokollen über die Gruppengespräche und die Gespräche mit Fachleuten. Nachdem in einem Fall zunächst die schlechte Stellung der älteren Weber bei Akkordlohn erörtert wurde, meinte man, es sei aber auch nicht nur eine Leistungsfrage. Auch die Schwierigkeiten der älteren Weber, sich an die neuen Arbeitsvorgänge zu gewöhnen, spielten eine große Rolle. Wörtlich wurde gesagt: "Wenn einer 30 Jahre lang seine bestimmte Art gehabt hat!?" (Gruppengespräch) "Die Schwierigkeiten der Einführung einer neuen Lohnform", so meinte der Leiter einer Refa-Abteilung, "sind bei Älteren größer als bei Jüngeren. Der Jüngere nimmt gern mehr Stühle, will aber auch entsprechend mehr verdienen." Nach dem Hinweis auf die mit dem Refa-System verbundene Arbeitsplatzgestaltung meinte er dazu: "Beim alten Weber können dadurch aber Störungen im Arbeitsrhythmus entstehen. Oft kommt es auch noch zu Rivalitäten zwischen den jüngeren Arbeitskräften und den älteren, weil die jüngeren sich leichter anpassen." Auch in der Diskussion mit

Meistern, Betriebsräten und Refa-Bearbeitern wurde diese Frage kurz gestreift. Firmen, die schon länger das Refa-System eingeführt hatten, berichteten kaum noch über Schwierigkeiten, so meinte man und fuhr dann fort, jüngere Arbeiter fänden sich wegen der schlechteren Einsicht in die Zusammenhänge weniger leicht mit dem Refa-System ab.

Die letzte Äußerung scheint im Widerspruch zu dem Vorhergehenden zu stehen. Das ist nicht so. Wenn zunächst von der schwierigen Anpassung der älteren Arbeitnehmer gesprochen wird, so ist damit, wie ja auch ausgeführt wird, die Anpassung an den mit der Einführung der neuen Entlohnungsmethode sich ergebenden neuen Arbeitsablauf gemeint. Sich eine andere Art und Weise des Arbeitens anzugewöhnen, fällt einem jungen Arbeiter offensichtlich leichter. ¹¹⁾ Was ihm nach den vorliegenden Gesprächsbeiträgen schwerer fällt, ist die Anpassung an das Entlohnungs-

11) Bestätigt wird diese Feststellung bei Pirker, Th., Braun, S., Lutz, B., Hammelrath, F.: "Arbeiter-Management - Mitbestimmung", Eine industrie-soziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, Stuttgart - Düsseldorf 1955, zitiert nach Schelsky, H.: "Die skeptische Generation - eine Soziologie der deutschen Jugend", Düsseldorf - Köln 1957, S. 271

system als solches ¹²⁾ und zwar, weil ihm die Zusammenhänge nicht deutlich sind. Die Einsicht in die Zusammenhänge wird bei den älteren Arbeitern eher als gegeben angesehen. Vielleicht ist dies auch darin begründet, daß die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte unter den älteren größer ist. Diese Feststellungen sind auch hinsichtlich der geforderten Information von großer Bedeutung. Als Grund für die schlechtere Anpassung der älteren Arbeitnehmer wird die lange Zeit der Gewöhnung an eine bestimmte Art des Arbeitsablaufes genannt. Da Maßnahmen der Arbeitsrationalisierung mit der Einführung des Refa-Systems parallel laufen, ja Voraussetzung für die Einführung des neuen Systems sind, werden diese Probleme immer auftreten und auch Beachtung erfordern. Im Gegensatz zur Begründung der langsameren Anpassungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer kann sicherlich bei den jüngeren von einer allgemein größeren Beweglichkeit gesprochen werden. ¹³⁾ Daß gerade deswegen Rivalitäten auftreten können, ist möglich. ¹⁴⁾ Wichtig ist noch der Hinweis, daß viel-

12) vgl. Pirker, Th. und andere, a.a.O. S.374.
Die Anpassung an neue Arbeitsverfahren vollziehe sich bei den jüngeren Arbeitern sehr leicht.
"Fehler in der Arbeitsorganisation oder Arbeitsplanung, Arbeiten, die keine Stelle im Ablauf der Produktion und keine Normalität haben, oder einer fehlerhaften oder ungesunden technischen Ausrüstung und Organisation entspringen, sind unmittelbar Elemente einer zunehmenden Unzufriedenheit."

13) vgl. Schelsky, H.: "Die skeptische Generation", a.a.O. S.265.

14) Von einer guten Zusammenarbeit mit der älteren Generation berichtet Schelsky, ebd., S.265.

leicht nicht nur die Beweglichkeit der jüngeren Arbeitnehmer, sondern auch die Möglichkeit, durch die Umstellung auf mehr und andere Maschinen mehr zu verdienen, die Anpassung fördert. Eine Bestätigung für dieses Verhalten der jungen Arbeiter finden wir bei Bednarik: "Dazu gehört auch, daß er sich bereitwillig mit verschärften funktionellen Leistungserfordernissen abfindet, wenn diese einen höheren Verdienst ermöglichen."¹⁵⁾ An einer anderen Stelle meint Bednarik, es handle sich bei diesem Anpassen um einen äußerlich unverbindlichen Vorgang, der dazu diene, "innerhalb der gegebenen Lage alle sich bietenden Vorteile so gut wie möglich auszunutzen."¹⁶⁾ Bei Schelsky findet man diese Meinung bestätigt, daß nämlich "der Jugendliche den teilhaften Aspekt der Arbeit im Lebensganzen realisiert, ihre bloße Zweck- und Mittelhaftigkeit für Lebensziele und Lebensbereiche, die außerhalb der Arbeit liegen, betont..."¹⁷⁾ Insgesamt läßt sich also sagen, daß die jüngeren Arbeiter sich zwar leichter an den veränderten Arbeitsablauf anpassen, schlechter allerdings mit den komplizierten Entlohnungsformen zurechtkommen, was den älteren leichter zu fallen scheint auf Grund ihrer größeren Einsicht in die Zusammenhänge. Da sich beide Anpassungsvorgänge sehr schlecht trennen lassen, läßt sich die Vermutung nicht bestätigen, daß die jeweiligen Anpassungsschwierigkeiten

15) Bednarik, K.: "Der junge Arbeiter von heute - ein neuer Typ", Stuttgart 1953, S.64.

16) ebd. S.55.

17) Schelsky, H.: "Die skeptische Generation", a.a.O. S.265/266.

der jüngeren Arbeiter auf der einen und der älteren Arbeiter auf der anderen Seite sich gegenseitig aufheben und deshalb wesentliche Unterschiede nicht erkennbar werden. Das vorhandene Untersuchungsmaterial bietet im gewissen Umfange die Möglichkeit, ein unterschiedliches Verhalten der Frauen gegenüber den Entlohnungsformen im Vergleich zu den Männern festzustellen. ¹⁸⁾

Zunächst sind die Unterschiede bei der Beantwortung der Frage: "Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen?" zu vermerken. ¹⁹⁾ Acht % (11 von 137) der Männer, die einen Zeitlohn erhalten, wünschen einen Akkordlohn. Umgekehrt möchten 28 % (25 von 89) der Männer, die Akkordlohn erhalten, zum Zeitlohn übergehen. Bei den Frauen mit Zeitlohn wünscht dagegen nur eine von 89 die Akkordentlohnung, jedoch 33 % (32 von 96) der Akkordlöhnerinnen möchten lieber einen Zeitlohn erhalten. Diese Ergebnisse werden in der Gesamttendenz noch verstärkt bei der gleichen Frage mit der ergänzenden Zusicherung des gleich hohen Lohnes. ²⁰⁾ Die weiblichen Arbeitnehmer bevorzugen demnach den Zeitlohn stärker als die männlichen

18) vgl. Gardner, B.B. u. Moore, D.G., a.a.O. S.158/159; vgl. auch "Soziologie der Frauenarbeit", Fachbericht der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf März 1958, S.14 ff; sowie Hofmann-Kersten: "Frauen zwischen Familie und Fabrik", München 1958.

19) s.Tabelle I im Anhang S. 240.

20) s.Tabelle II im Anhang S. 241.

Arbeitnehmer. Die zweite Frage, bei der Unterschiede zwischen den Männern und den Frauen deutlich wurden, bezog sich auf Möglichkeiten, den Lohn selber auszurechnen. Die Frauen haben hier offensichtlich größere Schwierigkeiten als die Männer. ²¹⁾ Von 89 männlichen Akkordlöhner antworten auf unsere Frage: "Können Sie Ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?" 13 mit: "Nein!" oder: "Teils, teils". Von den 96 weiblichen Akkordlöhnerinnen antworteten 35 mit nein oder teils teils. Das sind bei den Männern gut die Hälfte weniger als bei den Frauen. In der Diskussion meinte ein Meister, 80 % der Näherinnen seiner Näherei könnten ihren Lohn nicht ausrechnen. Andere setzten den Prozentsatz bei 50 % an. Die besonderen Schwierigkeiten der Frauen, die Zusammenhänge zu durchschauen und vielleicht auch mangelndes Interesse, wurde in einer Diskussion mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes deutlich. Zur Erklärung, warum es in der Näherei noch viele Schwierigkeiten gäbe, wurde gesagt, es seien viele schnelle Umstellungen (Artikelwechsel) notwendig. Außerdem habe man es fast nur mit Frauen zu tun, die sich für die Zusammenhänge sehr wenig interessierten. Somit kann die Feststellung getroffen werden, daß bei den Frauen eine stärkere Vorliebe für den Zeitlohn gegeben ist, und eine größere Schwierigkeit für sie besteht, den Lohn auszurechnen. Letzteres mag vielleicht mitbegründet

21) s. Tabelle 7 auf S. 188

sein in dem geringeren Interesse für die betrieblichen Zusammenhänge. Die Frauen betrachten zum großen Teil die Fabrikarbeit als Übergangsstadium zwischen Schule und Ehe. ²²⁾ Die Vorliebe für den Zeitlohn läßt sich in Verbindung bringen mit einer allgemeinen Erfahrung, die bei der Untersuchung gemacht werden konnte: Die Frauen sind bei der Akkordarbeit stärker belastet durch das Tempo und durch die fehlende Möglichkeit der Arbeitseinteilung. Trotz der Klagen über starke Belastung sind es aber oft gerade die Frauen, die wegen unnatürlich hoher Leistung auffallen und als "Schrapper" verschrien sind. Meistens sind es jene, die das Ende des Übergangsstadiums schon absehen können, weil die Heirat bevorsteht, oder verheiratete Frauen, die sehr auf hohe Verdienste angewiesen sind.

2) Maßnahmen bei Einführung eines neuen Entlohnungssystems.

a) Information.

Die Art und Weise der Entlohnung ist ein betrieblicher Vorgang, dem der Arbeiter größtes Interesse entgegenbringt, weil fast nichts anderes ihn so unmittelbar betrifft.²³⁾ Schon diese Überlegung muß zu der Erkenntnis führen, daß an dieser Nahtstelle

22) Gardner, B.B. u. Moore, D.G., a.a.O. S.158/159.

23) Fürstenberg, F.: "Die sozialen Funktionen der Leistungsanreize", a.a.O. S.567.

des Verhältnisses von Unternehmensleitung und Belegschaft eine Atmosphäre des Vertrauens und der Klarheit geschaffen werden muß.

Das wird aber nicht durch Beteuerungen, daß alles getan werde und man nur Vertrauen haben solle, erreicht, sondern durch eine bis ins einzelne gehende Information über alle Fragen, die für die Lohnproblematik relevant werden. Was der Arbeiter und die Arbeiterin nicht durchschauen, macht sie mißtrauisch, gibt zu wilden Gerüchten Anlaß und führt notwendigerweise zur Unzufriedenheit.

Der Kursplan des Institutes sah für die jugendlichen Arbeiter und Arbeiterinnen bis zu 25 Jahren jeweils einen halben Tag für die Erläuterungen der wirtschaftlichen Zusammenhänge des Betriebes vor. Die Kenntnis dieser Zusammenhänge war minimal und halb wahre Vorstellungen geisterten in den Köpfen. In Einzelfällen konnten durchaus abweichende Beobachtungen gemacht werden. Viel diskutiert wurde immer: Was kann uns der Unternehmer zahlen? Hier zeigte sich die erste Ursache für die Schwierigkeiten, die sich bei der Frage der Lohnhöhe wie auch der Entlohnungsform ergeben. Hier müßte auch die Information einsetzen, wenn sie im letzten erfolgreich sein will. 24) Der Arbeiter muß wissen, welche wirtschaftlichen Faktoren im Betrieb und gegebenenfalls auch außerhalb des Betriebes seinen Lohn bestimmen und auch, warum gerade diese oder jene Entlohnungsform gewählt

24) Friedmann, G.: "Zukunft der Arbeit", a.a.O. S.225 ff.

wird. Fast nie konnte man etwas anderes als gespannte Aufmerksamkeiten feststellen, wenn z.B. die Möglichkeiten eines Investivlohnes behandelt wurden, der volkswirtschaftliche Zusammenhang gedeutet und die Notwendigkeit der Investitionen betont wurde. Man fand einfach, daß sie nichts von alledem wußten. Auch schon die Frage: "Wieviel kann ich verdienen und warum nicht mehr ?" "Was heißt: Begrenzung durch das Ausmaß der Produktivitätssteigerung ?" muß eine Beantwortung finden, wenn der Arbeiter sich nicht betrogen fühlen will. Hierhin gehört die ständig wiederkehrende Frage: "Warum verdiene ich nicht viel mehr, wo doch die Maschinen, die ich bediene, immer mehr geworden sind ?" Wobei dann das Zurückbleiben des Lohnes nicht verstanden wurde. Andererseits stand dem die positive Erfahrung gegenüber, daß junge wie ältere Arbeiter und Arbeiterinnen sich belehren ließen, über den Begriff der Produktivitätssteigerung, über die Möglichkeiten, über die Löhne oder über die Preise in den Genuß des Produktivitätsfortschritts zu kommen, oder über die Notwendigkeit, daß die Wirtschaftszweige mit großen Produktivitätsfortschritten mit Rücksicht auf das allgemeine Lohngefüge nur einen Teil des Produktivitätsvorteils über die Löhne den Arbeitern zukommen lassen können. Alle diese Fragen müssen zunächst einmal geklärt werden, und die Belegschaft muß darum wissen, bevor überhaupt mit einiger Aussicht auf Erfolg die psychologische Situation von der Lohnseite her verbessert werden kann. Unsere Erfahrungen führen also zunächst zu dem Ergebnis, daß eine allgemeine und grundsätzliche

Information notwendig ist. Die Notwendigkeit, gerade auch bei Neueinführung einer Entlohnungsform eine eingehende Information vorzunehmen, läßt sich durch die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchungen beweisen. Hinsichtlich der Beantwortung der Frage nach den Vor- und Nachteilen des Refa-Systems ist dabei auf jene Antworten hinzuweisen, in denen die schlechte Information beklagt oder eine bessere gefordert wird und solchen, die in sich einen Beweis für die schlechte Information darstellen. Die Antworten von 6 Männern und 9 Frauen sind hier zu nennen.²⁵⁾

Alle sind Textilarbeiter oder Textilarbeiterinnen. Zunächst seien die Klagen über mangelnde Information wörtlich aufgeführt. Ein Weber: "Man weiß nicht genau, wo man dran ist, und die lassen sich nicht hinter den Karten schauen". Eine Spulerrin: "Die Arbeiter wissen nicht einmal, was das ist und wie das alles berechnet wird". Eine Näherin: "Ich arbeite im Refa-Akkord, doch ist meinen Arbeitskolleginnen die ganze Sache mißtrauisch, auch mir". Eine Flyerin: "Wir kennen das Refa-System meist alle nicht". Eine Weberin: "Das verschiedene Laufen der Garne, ob wirklich alles einberechnet ist?" Warum sie lieber einen Akkordlohn ohne Refa-Vorgabermittlung erhalten möchte, begründet eine Näherin wie folgt: "Würde lieber in einem einfachen Akkord arbeiten, da mir die Sache zu kompliziert ist, und bin mißtrauisch in dieser Sache". Ebenso aufschlußreich sind jene Antworten, die in sich einen Beweis für schlechte Information darstellen. Ein Stückfärber:

25) Fragebogenantworten

"Das Refa-System arbeitet nur nach Zeit und läßt alle anderen Arbeitsbedingungen unberücksichtigt". Ein Weber: "Refa ist oft nur Schätzung und Irrtümer nicht ausgeschlossen". Eine Näherin: "Es wird meistens dann abgestoppt, wenn man nicht darauf vorbereitet ist. Und demnach wird bezahlt". Die übrigen Äußerungen sind ähnlich. Der Eindruck, daß der Frage des Nichtverstehens auf Grund mangelnder Information eine große Bedeutung beizumessen ist, verstärkt sich noch, wenn jene 10 Antworten mit berücksichtigt werden, die von einer Ausbeutung durch das Refa-System sprechen. ²⁶⁾ In gewissen Umfänge handelt es sich dabei um ein Mißtrauen, das auf Unkenntnis beruht. Von den drei Männern und 7 Frauen wird teilweise auf den besonderen Wert hingewiesen, den das Refa-System für den Unternehmer habe, und der in der Möglichkeit, den Lohn zu drücken, bestehe. Die Meinung einer Fadenbruchzählerin ist besonders interessant: "Das Refa-System ist für den Arbeitgeber von großer Bedeutung. Die Löhne werden dadurch recht tief gehalten". Im übrigen stammen die hier geäußerten Meinungen von einem Betriebshandwerker, sowie von Textilarbeitern bzw. Textilarbeiterinnen. ²⁷⁾ Auch in den Gruppen-gesprächen wird die mangelnde Information und das damit verbundene Mißtrauen deutlich.

26) Fragebogenantworten.

27) Von Gardner und Moore wird im Zusammenhang mit der Beschränkung der Leistung darauf hingewiesen, daß einer der Hauptgründe hierfür das Mißtrauen der Arbeiter gegenüber den Beweggründen der Geschäftsführung sei. "Besonders, wenn es um die Produktion geht, glaubt der Arbeiter, daß die Geschäftsleitung in erster Linie daran interessiert ist, mehr für ihr Geld zu bekommen". a.a.O. S.124

"Wir müssen ja erst einmal wissen, was das ist", so ließen sich einige Gesprächsbeiträge mit einem wörtlichen Zitat überschreiben. Andere fordern eine bessere Aufklärung, weil es dann weniger Komplikationen gebe. Die Begründung für dieses Verlangen wird sogleich durch die immer wiederkehrende Bekundung des Mißtrauens erbracht. "Im Refa-System ist eben alles drin. Putzzeiten, materialbedingte Verlustzeiten, alles ist drin - aber das kann doch gar nicht". Die weiteren Äußerungen aus Gruppengesprächen über die verschiedenen Methoden, durch das Refa-System die Arbeiter zu benachteiligen, gipfeln in der Bemerkung: "Das Refa-System ist doch betrügerisch. Die rechnen dann immer so aus, daß es immer hinkommt." (Junge Arbeiterin)

Die meisten Gesprächsteilnehmerinnen stimmten dieser Meinung zu. Es wurden auch konkrete Angaben gemacht: Beim Zeitstudium werden immer gleichmäßig dicke Piepen aufgesetzt, sonst nicht; die Refa-Leute suchen sich die guten Qualitäten aus; es werden die ausgesucht, die gut arbeiten können usw. Die Notwendigkeit der Information zeigte sich besonders bei der Schilderung eines Webers. Die Schilderung, die das Refa-System betraf, war völlig falsch, fand aber dennoch Zustimmung bei den übrigen Teilnehmern. Daß die Undurchsichtigkeit des Entlohnungssystems zur Entstehung von Greuelmärchen führen kann, zeigt die Schilderung eines jungen Arbeiters der einer Versammlung von Refa-Ingenieuren und Meistern beiwohnte: "Der Meister sollte nur noch von einem Hochtisch aus durch Druck auf einen Knopf die Zeiten stoppen, während die Maschinen stehen. Das ist doch unmöglich.

Der Weber muß ständig rennen. Ich bin nachher herausgegangen; ich konnte es nicht mehr hören".

Es bleiben noch die Meinungen der verschiedenen Vertreter der Betriebsführung anzufügen: 'Das Vertrauen gegenüber dem Refa-System sei noch nicht vorhanden. Jede Belegschaft wehre sich zunächst gegen Neuerungen. Es bedürfe einer genauen Aufklärung, wobei die Arbeiter durch den Betriebsrat mit beteiligt sein sollten; soweit der Leiter einer Refa-Abteilung. Die praktischen Schwierigkeiten bei der Refa-Entlohnung beruhten hauptsächlich darauf, daß die Arbeitnehmer über das Refa-System gar nicht oder nur unvollständig informiert werden; so meinte der Vertreter eines Unternehmensverbandes. In einer Diskussion von Personalfachleuten war die Meinung gespalten. Ein Teil forderte eine geeignete Information über das jeweilige Lohnsystem (möglichst viele Arbeiter sollten einen Refa-Schein erwerben), der andere Teil meinte, es sei verlorene Liebesmüh, sachlich zu informieren. Auf das Refa-System werde alle Verstimmung abgeladen. Ein Unternehmer äußerte: "Wenn Sie meine Leute aus dem Betrieb fragen, die wissen gar nicht, ob sie nach Refa-Vorgabe entlohnt werden". Daß Mißtrauen auftrete, weil gesagt werde, das Refa-System müsse für den Arbeitgeber so vorteilhaft sein, daß die Kosten der Durchführung gedeckt würden, bestätigt ein Kreis von Meistern, Betriebsräten und Refa-Fachleuten. Derselbe Kreis fordert auch umfassende Arbeitsunterweisungen vor den Zeitaufnahmen. Der Refa-Mann solle nicht mit der

Stoppuhr in der Tasche Zeiten aufnehmen. Führt die ersten Überlegungen auf Grund der allgemeinen Erfahrungen in der Kursusarbeit zu der Forderung einer grundsätzlichen Information, so machten die gesammelten Äußerungen die Notwendigkeit einer Information über die Entlohnungsform und die Lohnermittlungsmethode im besonderen deutlich. ²⁸⁾ Gar nicht zu informieren, wie es hier und da durchklang, verträgt sich nicht mit dem Willen, im Arbeitnehmer den Mitarbeiter zu sehen. Auch das Überzuckern einer neuen Entlohnungsform mit höherem Lohn wird das Problem nicht, wie man meinte, endgültig lösen können. Das Unternehmen hat auch ein Interesse daran, zu informieren. Es gilt hier, was Drucker ganz allgemein von der Information sagt: "Die Frage heißt nicht: wieviel will der Arbeiter wissen ?, sie heißt: wieviel muß das Unternehmen im eigenen Interesse ihm sagen ? Wieviel ist erforderlich, damit das Unternehmen eine verantwortliche Arbeit von ihm verlangen kann und wann muß er die Information erhalten ?" ²⁹⁾ Dabei konnten wir feststellen, daß wenigstens ein Teil der Arbeiter informiert sein möchte. In den Refa-Richtlinien wird auch eine Unterrichtung gefordert. Diese Unterrichtung sei besonders wichtig bei Neueinführung der Arbeitszeitvorgabeermittlung in einem Betrieb. ³⁰⁾ Aber es genügt die Aufklärung über die technischen Einzelhei-

28) vgl. Das Refa-Buch, Bd.II, a.a.O. S.105.

29) Drucker, P.: "Die Praxis des Management", a.a.O. S.368.

30) Das Refa-Buch, Bd.II, a.a.O. S.95/96.

ten und über das Funktionieren des System nicht. Das Mißtrauen hat sich oft tief festgesetzt. Viel ist aber schon gewonnen, wenn dem Gerede über die Entlohnungsform und dem Mißtrauen durch systematische Belehrung der Boden entzogen wird. Es sei an die vielen Äußerungen erinnert, die auf das Fehlen jeder Kenntnis schließen lassen. Bei den Leuten würde Ärger und unnötige Belastung erspart. Daß es viel leichter geht, wenn eine gründliche Erklärung vorausgeschickt wird, wurde ausdrücklich bestätigt. Die Information muß zunächst vor der Neueinführung erfolgen. Ein Bericht auf der Betriebsversammlung genügt nicht. Die Erwartung aber, alle Betroffenen möchten einen Refa-Schein erwerben, ist zu hoch gesteckt. In kleineren Gruppen wird eine gründliche Aufklärungsarbeit erfolgen müssen. Was dann noch fehlt, läßt sich vielleicht bei den ersten Zeitaufnahmen und später bei den ersten Beschwerden anbringen. 20 Minuten müsse man für diesen Zweck vor jeder Zeitaufnahme ansetzen, so wurde in einem Gespräch gesagt. Die Erfahrung lehre³¹⁾, so meint Erich Potthoff, "daß sich der Arbeiter gegen alle Maßnahmen stemmt, die ihm von außen aufgezwungen werden, bei denen er nicht in irgendeiner Form - durch Diskussion oder Erfahrungsaustausch - zur Lösung und praktischen Durchführung herangezogen wird." ³²⁾ Natürlich lassen sich nicht alle Schwierigkeiten durch eine gute

31) Potthoff, E.: "Grundfragen der Rationalisierung", in: WWI-Mitteilungen, 5. Jg., Köln 1952, S.52

32) vgl. "Automatisierung, Stand und Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland", hrsg. von RKW, München 1957, S. 251

Information beheben. Von den Kontroll- und Beschwerdemöglichkeiten wird es ebenfalls entscheidend abhängen, ob die Komplikationen auf ein Minimum reduziert werden können. Dies wird noch zu zeigen sein. Aber die Möglichkeit, sich zu beschweren, hängt schon wieder von der Kenntnis des Systems ab. Wer es schlecht kennt, kann sich schlecht beschweren. Der Informationsmöglichkeit wird auch durch die Kompliziertheit des Systems eine Grenze gesetzt. Wenn hier und da Enttäuschung laut wird über die Bereitwilligkeit der Arbeitnehmer, sich informieren zu lassen, so ist der Grund auch in der zu großen Kompliziertheit zu suchen. Einem einfacheren und deshalb verständlicheren Entlohnungssystem wäre der Vorzug zu geben. Gaul ³³⁾ schreibt zu dieser Frage: "Eine leistungsgerechte Entlohnung, deren Aufbau und Ordnung nicht nur von Spezialisten, sondern von jedem Beteiligten Arbeitnehmer verstanden und damit als sachlich überzeugend anerkannt wird, fördert das gegenseitige Vertrauensverhältnis in der Belegschaft". Damit ist genau das gesagt, was sich auch als Ergebnis unserer Untersuchung darstellt. ³⁴⁾

33) Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes", a.a.O. S.24.

34) Ebenfalls von dem Problem der Durchsichtigkeit des Systems ausgehend, äußert Gaul Bedenken gegenüber dem Bedeaux-System. ebd. S.46; vgl. Potthoff, E.: "Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlung", in: W.W.I.-Mitteilungen, 7.Jg., Köln 1954, S.241 ff; Bührig, E.: "Lohnermittlung und Arbeitsrecht", in: W.W.I.-Mitteilungen, 7.Jg., Köln 1954, S.245.

b) Anforderungen an die Lohnfachleute.

Die Lohnfachleute im Betrieb haben keine leichte Stellung. ³⁵⁾ Von ihrer Person hängt es wesentlich mit ab, ob die Unzuträglichkeiten, die sich bei Neueinführung oder bei der ständigen Überwachung eines Entlohnungssystems ergeben, in einem vertretbaren Rahmen bleiben. Es werden deshalb nicht zu Unrecht hohe Anforderungen gestellt. Zwar wird seitens der Gewerkschaften darauf hingewiesen, daß der Refa-Mann im Betrieb keine Schlichter- und Schiedsrichterfunktion einnehmen könne, weil er in den Parteienstreit mit einbezogen sei, ³⁶⁾ dennoch wird man ihn nicht einfach auf die Seite der Betriebsführung stellen können. ³⁷⁾ Die Arbeitnehmer selbst nennen einige Eigenschaften, die der Lohnfachmann besitzen müsse. Das Refa-System, so meint ein Betriebs- handwerker, könne eine ganz gerechte Entlohnung nach Leistung sein. "Es muß von älteren, erfahrenen

35) vgl. Batty, R.: "Vertrauen zur Refa-Arbeit", in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6. Jg., München 1952, S.33, ff; Daebel, F.A.: "Die Stellung des Refa-Mannes im Betrieb", ebd. S. 124 ff.

36) Schäfer, W.: "Gespräch zwischen DGB und Refa", in: Die Quelle, a.a.O. S. 342.

37) Zur Frage der Stellung der Zeitnehmer vgl. Pott- hoff, E.: "Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlung", a.a.O. S. 241; Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S. 36; Whyte, W.F.: "Lohn und Leistung", a.a.O. S. 24 ff; Gardner, B.B. u. Moore, D.G.: "Praktische Menschenführung im Betrieb" a.a.O. S. 117 ff; Das Refa-Buch, Bd. I., a.a.O. S. 14 ff.

Fachkräften durchgeführt werden, da es sonst zu einem Druck auf die Leistung des Arbeiters führt" (Fragebogenantwort). Älter und erfahren sollen also die Fachkräfte sein. In einem Gespräch mit Jungarbeitern wurde gesagt, beim zweiten Anlauf zur Einführung des Refa-Systems seien Männer gekommen, die nicht so nervös gewesen seien. In einem anderen Gespräch (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen) wurde das kollegiale Verhältnis zwischen dem Refa-Mann und den Betriebsratsmitgliedern hervorgehoben. "Die aßen bei uns zusammen". Man erwartet also, daß der Refa-Mann guten Kontakt zu der Arbeitnehmerschaft oder zumindest zu deren Vertretern unterhält. ³⁸⁾ Was man außerdem erwartet ist die einer Zeitstudie vorausgehende Information in Form eines Gespräches. So wird übel vermerkt: "Der Zeitnehmer sagt nicht, wann er kommt und was er will" (Jungarbeiterinnen). Ein Refa-Mann bestätigte auch, vor jeder Zeitstudie müsse man sich 20 Minuten mit dem Arbeiter unterhalten und ihm alles erklären. Positiv wird zu

38) Sehr optimistisch, wie es scheint, wird die Stellung der Refa-Männer in einem Bericht über die 5. Refa-Bundestagung beurteilt. Es heißt dort: Um eine optimale Lohngerechtigkeit zu erreichen, "hat deshalb der Refa-Verband von jeher seine sozialpolitische Neutralität betont und es abgelehnt, Entscheidungen zu fällen, die in den Verantwortungsbereich der Tarifpartner fallen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde wird dem Refa-Ingenieur in fast allen Betrieben sowohl von Seiten der Betriebsleitung wie auch von Seiten des Betriebsrates und der Belegschaft Vertrauen entgegengebracht." Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung, in: Der Arbeitgeber, 11. Jg., 1959, Nr. 21, S. 648.

dieser Frage berichtet: nachdem in ihrem Betrieb der Betriebsrat und dann die Weber informiert worden waren, habe man bei Einzelfragen durchaus einmal 1 1/2 Stunden geopfert (Refa-Mitarbeiter). Vornehmlich erwartet man aber auch Ausgeglichenheit und Beherrschung. Über den Mangel an solchen Eigenschaften wird in dem folgenden Gesprächsbeitrag geklagt: "Geht man zu den Refa-Leuten, so regen diese sich auf, springen hoch und lassen nicht richtig mit sich reden" (Jungarbeiterinnen).

Andererseits wird mit Mißtrauens-bekundungen nicht gespart. "Wenn bei uns die Fadenbrüche gezählt werden, werden immer gleichmäßige dicke Piepen aufgesetzt. Bei normaler Arbeit haben wir aber sehr unregelmäßige Piepen". "Die stoppen immer, wenn man gerade gut arbeiten kann". Mehrere meinten, die Refa-Leute suchten sich auch die guten Qualitäten aus. "Sie suchen sich solche aus, die gut arbeiten", hieß es und "wenn gestoppt wird, läuft es immer gut" (alles Jungarbeiterinnen). Man traut den Refa-Männern auch zu, daß sie aus Angst vor dem Chef manchmal zu pfuschen anfangen (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen). Die schwierige Stellung der Refa-Leute wird vornehmlich in folgenden Äußerungen deutlich: "Ein Bekannter von mir ist Refa-Mann. Ihm wird es auch bald zu viel. Man mag ihn nicht mehr leiden" (Jungarbeiter). "Wenn bei uns der Doktor, der für Refa verantwortlich war, durch den Betrieb ging, dann hieß es, "er geht mit der Akkord-schere herum". Er war so verhaßt, daß er einmal mit dem Auto der Betriebsleitung nach Hause gebracht

werden mußte" (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen). Sicherlich ist es richtig, von dem Lohnfachmann zu verlangen, daß er etwas älter sein und Erfahrung mitbringen muß. ³⁹⁾ Das hier und da zu beobachtende Bestreben der Betriebe, sich allein mit jungen Refa-Fachleuten ohne längere Erfahrungszeit zu begnügen, wird sich schlecht auszahlen. Nur der erfahrene Fachmann wird auch in der Lage sein, das richtige Verhältnis zur Belegschaft zu finden und in nie endenden Gesprächen Klärung in die Entlohnungsproblematik zu bringen verstehen. Er bedarf dabei der Unterstützung des Betriebsrates. Je mehr Betriebsratsmitglieder sich zu Sachkennern heranbilden lassen und mitarbeiten, desto besser ist es. Was aber als noch wichtiger angesehen werden muß, ist die möglichst unabhängige Stellung des Refa-Mannes von der Unternehmensführung. Die Arbeiter werden sonst das Gefühl nicht los, es handele sich bei den Lohnfachleuten um die offiziell mit dem Drücken der Löhne beauftragten Männer der Unternehmensleitung. Der Refa-Mann kann nur, wie es auch in den Refa-Richtlinien zum Ausdruck gebracht ist, den Auftrag bekommen, die Vorgabeermittlung nach dem Refasystem zu betreiben nach streng sachlichen Gesichtspunkten. ⁴⁰⁾ Das Refa-System zu benützen, um aus konjunkturellen oder sonstigen Erwägungen heraus Lohnkosten zu sparen und evtl. die Refa-Männer in diesem Sinne zu beauftragen, ist falsch.

39) vgl. Das Refa-Buch, Bd. I, a.a.O. S. 14.

40) Das Refa-Buch, Bd. II, a.a.O. S.17; vgl. Anm.38, S. 170

Natürlich soll gesamtbetrieblich eine wirtschaftlichere Verwendung der Arbeitskraft erreicht werden, was gemessen an den Lohnkosten eine Einsparung darstellen wird. Auch soll eine richtige Aus- und Belastung der einzelnen Arbeitskraft erfolgen. Um ein Drücken der Löhne aber sollte es nicht gehen. Die Stellung der Refa-Männer, das wurde immer wieder deutlich, kann durch nichts mehr erschüttert werden als durch bewußte Verstöße gegen die Refa-Richtlinien, die unter Umständen auf Druck der Unternehmensführung zurückgehen. Ähnlich ist es bei Fehlern, die unterlaufen sind und die nicht offen zugegeben werden. ⁴¹⁾ Die Arbeitnehmer werden dadurch geradezu in eine mißtrauische Haltung hineingedrängt. Die Frage, wie die Refa-Männer möglichst unabhängig gemacht werden könnten, wurde auch zwischen Meistern, Betriebsräten und Refa-Fachleuten diskutiert. Einige Teilnehmer schlugen vor, das Refa-Büro ganz aus dem Betrieb herauszunehmen und nur noch mit unabhängigen Betriebsbüros zu arbeiten. In diesem Fall würden die Refa-Arbeiter nicht vom Unternehmer abhängig sein. Dem wurde von einem Refa-Bearbeiter widersprochen. Er wies auf die schlechten Erfahrungen hin, die man mit (für den Betrieb) fremden Vertretern aus Betriebsberatungsbüros gemacht habe. Letztere Feststellung war übrigens beiläufig schon des öfteren getroffen worden. Es ist auch zu fragen, ob die Unabhängigkeit der Männer des Beratungsbüros wesentlich größer ist. Außerdem ist es nicht nur not-

41) vgl. Das Refa-Buch, Bd. I, a.a.O. S. 17

wendig, daß kein Mißtrauen vorhanden ist, sondern es muß Vertrauen entstehen und zwar nicht nur für die Zeit der Einführung, sondern ständig. Das zu erreichen, wird den Männern eines Beratungsbüros kaum möglich sein. Aus alledem ergibt sich, wie bedeutend der Lohnfachmann für die Frage ist, wie weit die Entlohnungsform den Menschen im Betrieb belastet und ob Spannungen vermieden werden können. Insofern leistet der Refa-Mann einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung des Betriebsfriedens. Doch es muß schon an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß er stark überfordert ist, wollte man von ihm eine grundsätzliche Lösung der Spannungsprobleme fordern. ⁴²⁾

c) Messen und Schätzen.

Die Bestimmung der individuellen Leistung und damit der Ermittlung der Vorgabezeiten ist mit einem exakten Zeitstudium verbunden. Das Zeitstudium wird den Arbeiter beeinflussen, ihm wahrscheinlich sogar nicht besonders angenehm sein. ⁴³⁾ Die Stoppuhr spielt dabei eine besondere Rolle. ⁴⁴⁾ Aus den nachfolgenden Äußerungen zu diesen Problemen werden die Belastungspunkte, die für den Arbeiter insbesondere mit dem

42) vgl. Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung, a.a.O. S.648.

43) Das Refa-Buch, Bd.II, a.a.O. S.49.

44) Chase, St.: "Die Wissenschaft vom Menschen", a.a.O. S.202

Zeitstudium spürbar werden, deutlich. Man wird nicht umhin kommen, gerade bei Neueinführung des Zeitstudiums diese Belastungspunkte zu vermeiden oder doch zu mildern versuchen. Vom "Abstoppen" wird sehr oft mit dem Unterton eines starken Mißfallens gesprochen oder doch zumindest auf die damit verbundene Belastung hingewiesen. "Die Arbeiter fühlen sich durch das Refa-System benachteiligt, weil mit der Stoppuhr die Arbeit abgemessen wird" (Weber). "Bei Refa geht es doch immer nach der Stoppuhr und (man) muß die Zeit einhalten" (Bügler). Auch eine Herrenkleidernäherin sieht den Nachteil des Refa-Systems im "Abstoppen". "Man wird abgestoppt und danach wird bezahlt". Die Furcht vor der Stoppuhr äußert sich in der Fragebogenantwort einer weiteren Herrenkleidernäherin: "Ich bin noch nicht abgestoppt worden, weil ich erst (gerade) meine Lehre beendet habe. Aber nachher sind die Arbeiterinnen einem Zusammenbruch nahe". Soweit die Antworten auf den Fragebogen, wobei zu vermerken ist, daß es sich in allen vier Fällen um Arbeitnehmer handelt, die selber nicht einen Akkordlohn mit Refa-Vorgabe erhalten. Daraus ist vielleicht zu folgern, daß die umlaufenden Meinungen über einzelne Bestandteile der Entlohnungsmethodik ebensosehr die Arbeitnehmer beunruhigen wie die Bestandteile selbst. Eine gute Information der ganzen Belegschaft wird hier manches verhindern können. Gerade alle zu informieren, ist sehr wichtig, denn "nur indem man versucht, alle anzusprechen, kann man hoffen, die kleine Gruppe zu erreichen, die in jedem Werk, in jedem Büro oder

Geschäft die öffentliche Meinung bestimmt und den Ton angibt".⁴⁵⁾

Aus den Gruppengesprächen mit Arbeitnehmern stammen die nachfolgenden Beiträge, die die Tatsache einer Belastung durch das Zeitstudium weiter bestätigen. "Ich möchte meine Arbeit nicht abgeben, nur die Hetze bei der Arbeit ist furchtbar. Immer und immer wird wieder gemessen. Dadurch wird die Arbeit immer schneller" (Jungarbeiterinnen). "Ein Arbeiter wurde ständig gestoppt. Er hat zuletzt die Arbeit niedergelegt" (Jungarbeiter). Einige ältere Arbeiter und Arbeiterinnen meinten schließlich, die Stoppuhr mache unsicher. Es stellten sich irgendwelche Hemmungen ein. Die ersten zwei Äußerungen gehen von der Erfahrung aus, durch das Zeitstudium werde die Arbeit belastender. Aus diesem Grunde sind sie dem "Abstoppen" nicht sonderlich gut gesonnen. Tatsächlich soll das Zeitstudium zu einer richtigen Be- und Auslastung führen. Wieweit die Stoppuhr unsicher macht, wird nicht zuletzt von der Art und Weise des Vorgehens des Zeitnehmers abhängen.⁴⁶⁾ Eine Aufklärung über den Zweck der Zeitaufnahme wird das Ihrige tun, ganz zu schweigen von der Notwendigkeit, die Zeitaufnahme anzukündigen, und nicht, wie es in einer Diskussion zwischen Meistern, Betriebsräten und Refa-Leuten zu Recht kritisiert wurde, die Aufnahme mit der Stoppuhr in der Tasche zu machen. Die Richtigkeit der Messungen als solche wurde in

45) Drucker, P.: "Die Praxis des Management", a.a.O. S. 369.

46) vgl. oben S. 169 - 174

den seltensten Fällen angezweifelt. Die Zweifel bezogen sich mehr darauf, ob die Voraussetzungen, insbesondere hinsichtlich des Materials, auch weiterhin Gültigkeit hätten. So z.B., ob die Fadenbruchwerte nicht wesentlich höher lägen als in der Vorgabezeit auf Grund des Zeitstudiums vorgesehen sei. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine Äußerung über die Anzahl der in den Vorgabezeiten zu berücksichtigenden Fadenbrüche. Es ist anzunehmen, daß bei einer verhältnismäßig hohen Zahl berücksichtigter Fadenbrüche die Schwankungen der zu erbringenden Arbeitsleistung, bei dem Ziel immer etwa den gleichen Lohn zu erreichen, sehr groß sind. Das aber dürfte Unsicherheit und Mißtrauen bei den Arbeitnehmern bewirken trotz der an sich exakten Zeitvorgabe.

Auf eine anders geartete Kritik stößt das nicht ganz zu vermeidende Schätzen. ⁴⁷⁾ Methodisches Vorgehen mag das Schätzen ⁴⁸⁾ zu einer objektiven Methode werden lassen. In den Augen der Arbeitnehmer wird aber das Schätzen - sei es noch so methodisch betrieben - sehr leicht ein ungenaues Verfahren bleiben. Hinzu kommt auch die hier festzustellende Verallgemeinerung und Übertreibung, die unterschiedliche Quellen hat. Unkenntnis, Unsicherheit und daraus

47) vgl. oben S. 65 - 67, vgl. Koblanck, H.: "Die Lehren des Leistungsgradschätzens", in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 7. Jg., München 1953, S. 38 ff.

48) vgl. Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes". a.a.O. S.44-46 ff.

folgendes Mißtrauen sind sicherlich mit im Spiel. So meinte ein Weber, der selber Akkordlohn nach Erfahrungswerten erhält: "Refa ist oft nur Schätzung und Irrtümer nicht ausgeschlossen" (Fragebogenantwort). In einem Gruppengespräch wurde in Bezug auf das Leistungsgradschätzen gesagt: "Viele Bücher sind schon über Refa geschrieben worden, aber keines darüber, was normal ist" (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen). Es wird nichts anderes übrig bleiben, als das Schätzen möglichst zu reduzieren, ⁴⁹⁾ die Arbeitnehmer über die beim Schätzen eingebauten Sicherungen gründlich zu informieren und darüber hinaus den Betriebsrat möglichst weitgehend zu beteiligen. Ob dabei trotz aller Sicherungen jemals eine voll exakte Akkordvorgabe möglich sein wird, ist sehr zu bezweifeln. Gardner und Moore meinen dazu: "Leider wird das Ideal völlig genauer und angemessener Akkordsätze nie erreicht. Es gibt immer günstige Sätze, bei denen man leicht hohen Akkordverdienst erreicht, und ungünstige Akkordsätze, die schwer einzuhalten sind. Hier liegt eine Quelle beständiger Unzufriedenheit auf Seiten der Arbeitnehmer. Wer das Glück hat, eine Arbeit mit günstigem Akkordsatz zu erhalten, kann mit weniger Anstrengung mehr verdienen als ein Arbeiter mit einem ungünstigen Akkordsatz. Das führt zu Reibungen und Streitereien innerhalb der Gruppe". ⁵⁰⁾

49) vgl. Gardner, B.B. u. Moore, D.G., a.a.O. S.115.

50) ebd. S. 115/116; vgl. auch Kellner, W.: "Im Kampf gegen die Akkordschere", in: Industriekurier v. 12.12.1959.

d) Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Einführung.

Oben (S.80 ff) wurde schon die arbeitsrechtliche Problematik dieser Frage erörtert. Es bedarf der Zustimmung des Betriebsrates, wenn eine neue Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode eingeführt werden soll. ⁵¹⁾ Die Mitbestimmung wird auch noch anerkannt hinsichtlich der allgemeinen Anerkennung des Systems, für das die Entscheidung gefallen ist. Einzelheiten des Systems hingegen, so gab man an, bedürfen eines Sachentscheides und nicht eines Ermessensentscheides. ⁵²⁾ Das mag rein rechtlich gesehen so sein. Praktisch wird es aber darauf ankommen, möglichst auch gemeinsam mit dem Betriebsrat schwierige Einzelheiten des Systems zu entscheiden. So z.B. auch die Frage der Normalleistung. ⁵³⁾ Dies kann in einem gegenseitigen Ergänzen, Überprüfen und Vergleichen geschehen und geschieht auch vielfach.

Die Gewerkschaften lehnen das Refa-System nicht völlig ab, so daß auch von dort her keine negative Beeinflussung evtl. Bemühungen um eine Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung und Belegschaft zu befürchten ist. Die Gewerkschaften bezeichnen ihre Mitarbeit

51) vgl. § 56, Abs. 1 g und h des BVG.

52) Siebert-Hilger: "Akkordregelung und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates", a.a.O. S.93 - 99.

53) Gardner - Moore schreiben dazu: "Leider ist es nicht zu vermeiden, daß bei der Akkordfestsetzung, abgesehen von den allereinfachsten Arbeitsgängen, das subjektive Urteil des Zeitnehmers von großem Einfluß ist. a.a.O. S.120.

beim Refa-Verband als "Vernunfttehe". 54) In einem Kreis von Personalleitern, Betriebspsychologen und Refa-Fachleuten wurde auf Bedenken, die bei den Gewerkschaften bestünden, hingewiesen. Die Bedenken, so meinte man, rührten von der mangelnden Mitbestimmung bei der Zeitvorgabe her. Es geht dabei hauptsächlich um die Frage, wie weit es sich bei der Anwendung des Refa-Systems nur um technisches Messen oder auch "Ermessen" handelt. Die Gewerkschaften meinen, es handele sich weitgehend um Ermessensfragen. 55) Wo tarifvertragliche Abmachungen, was die Akkordentlohnung angeht, nicht möglich oder nicht vorhanden sind, wird seitens der Gewerkschaften sogar besonders stark darauf gedrängt, den Betriebsrat stärker bei der Akkordvorgabe zu beteiligen. 56) Im übrigen ist nirgendwo eine besonders negative Einstellung der Gewerkschaften spürbar geworden. Eher wurde von guter Zusammenarbeit zwischen der Gewerkschaft und dem zuständigen Unternehmensverband gesprochen. So wurde in einer Diskussion unter Meistern, Betriebsräten und Refa-Bearbeitern lobend die Möglichkeit erwähnt, die der Unternehmensverband den Betriebsratsmitgliedern biete, sich die Grundkenntnisse über das Refa-System anzueignen. In derselben Diskussion wurde es als sehr gut bezeichnet, wenn auch

54) vgl. Schäfer, W.: "Gespräche zwischen DGB und Refa", a.a.O. S. 341.

55) ebd. S. 342

56) vgl. Bührig, E.: "Lohnermittlung und Arbeitsrecht" in: W.W.I.-Mitteilungen, a.a.O. S. 246.

einige Betriebsräte Refa-Kenntnisse erwerben würden. Ein Betriebsratsmitglied wandte sich gegen diese Forderung mit der Begründung, er könne dann evtl. nicht mehr mit entsprechendem Nachdruck für die Arbeitnehmer eintreten. Diese Meinung traf aber auf ziemlich einhelligen Widerstand, und sie wurde auch sonst in keinem Gespräch erwähnt. Daß man allgemein dieser Meinung nicht anhängt, wird schon durch die bei großen Unternehmen anzutreffenden freigestellten Betriebsratsmitglieder, die sich nur mit Entlohnungsfragen befassen, bewiesen. Die positive Bedeutung einer Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung und Belegschaft zeigt sich besonders deutlich bei den protokollarisch festgehaltenen Gesprächen zwischen Vertretern der Betriebsführung, Meistern und Betriebsratsmitgliedern eines Betriebes. Bei Gelegenheit dieses Gespräches konnten sogar wichtige Probleme, die die Entlohnung betrafen, geklärt werden.

Einschränkend muß vielleicht auf einen Beitrag im Rahmen eines Gruppengespräches mit älteren Arbeitern und Arbeiterinnen hingewiesen werden. Es wurde gesagt, die Betriebsräte hätten eine schwierige Stellung gerade auch wegen der Lohnprobleme. Werde ein Betriebsratsmitglied freigestellt für die besonderen Fragen der Entlohnung, so trete sehr leicht eine Entfremdung ein. Diesem Problem ist sicherlich Beachtung zu schenken, doch wird man sich dadurch nicht davon abhalten lassen dürfen, ein Betriebsratsmitglied freizustellen.

Schließlich sei auch noch auf die Meinung des Leiters einer Refa-Abteilung hingewiesen, der ausdrücklich die Notwendigkeit der Mitarbeit des Betriebsrates betonte. Nach alledem ist deshalb eine sehr positive Auswirkung von der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter zu erwarten. Es wird den Arbeitnehmern leichter gemacht, das neue Entlohnungssystem zu bejahen oder zumindest, ihm nicht allzu mißtrauisch gegenüberzustehen, weil ja seine Vertreter einen evtl. möglichen Mißbrauch verhindern werden.⁵⁷⁾ Auch die Stellung des Refa-Mannes wird durch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erleichtert. Diese Feststellungen gelten in besonderer Weise für Zeiten der Einführung einer neuen Entlohnungsform, aber natürlich auch darüberhinaus bei den vielen ständig auftretenden Problemen der Entlohnung und der Lohnermittlung.

e) Übergangshilfen bei Einführung einer neuen Entlohnungsform bzw. Lohnermittlungsmethode.

Man müßte die Frage stellen, was der Arbeitnehmer zumindest an Übergangshilfen und Zusicherungen bei Einführung einer neuen Entlohnungsform erwartet.

57) Whyte, W.F., a.a.O. S. 120/121 berichtet aus einem Betrieb in USA, wo der Zeitnehmer nur in Begleitung des Meisters und des Arbeitnehmervertreters Zeitstudien machen dürfte. Der Meister und der Arbeitnehmervertreter hatten dabei zu erklären, was der Zeitnehmer beabsichtige.

Diese Erwartungen spiegeln sich natürlich auch in negativen Äußerungen. Hier die Meinung einer Arbeiterin in einem Gruppengespräch: Als man noch nach einfachem Akkord entlohnt worden sei, habe man eine Maschine gehabt. Jetzt nach der Einführung der Entlohnung nach dem Refa-System, habe man zwei Maschinen und sogar -,20 DM Lohn pro Stunde weniger. Abgesehen von der Frage, ob auch die Arbeitnehmer direkt an den Vorteilen der Rationalisierung lohnmäßig partizipieren sollten, - dieses Problem wird noch an anderer Stelle erörtert - wird in dieser Meinung der Wunsch nach einer Lohngarantie deutlich. ⁵⁸⁾ Welche Schwierigkeiten im übrigen sich bei der Lohnumstellung ergeben, zeigen folgende Gesprächsbeiträge. Sie enthalten gleichzeitig Vorschläge zur Überwindung der Schwierigkeiten. Der Arbeitnehmer hegt Mißtrauen gegen jede Entlohnungsform. Werde aber bei Neueinführung einer Entlohnungsart der Lohn um 1% gehoben, so entfalle sein Mißtrauen. "Bei Übergang von Zeit auf Geld oder auf Prämie würde der Arbeiter nur protestieren, wenn die Sache komplizierter wird und weniger verdient würde. ⁵⁹⁾ Es fragt sich, ob aus psychologischen Gründen bei Neueinführung einer Entlohnungsform eine - wenn auch nur geringe - Besserstellung des Arbeiters günstig wäre". (Leiter einer Refa-Abteilung. "Der Arbeiter wird darauf

58) vgl. Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S. 26

59) Es handelt sich hierbei um eine theoretische Überlegung. Gemeint ist, auch wenn der Übergang umgekehrt erfolgen würde, gäbe es wegen der Kompliziertheit und des geringeren Verdienstes Schwierigkeiten.

wird darauf bedacht sein, wenigstens seine alte Lohnhöhe zu erhalten. Bei neuer Zeitvorgabe fragt er sofort: "Was verdiene ich dann?" Bei Neueinführungen wird man Zugeständnisse in Form von Zuschlägen machen müssen. Man wird immer wieder verlangen, daß die alte Lohnhöhe garantiert wird" (Leiter einer Refa-Abteilung). ⁶⁰⁾

Diese wenigen Gesprächsbeiträge beleuchten schon das Problem. ⁶¹⁾ Ergänzt durch die vielfältigen Eindrücke in der Kursusarbeit ergibt sich, daß ein besonderer Belastungspunkt für den Arbeitnehmer bei Übergang zum Refa-System die Lohnunsicherheit ist. Er weiß nicht, was aus seinem Lohn wird. Da die ganze Art und Weise der Ermittlung und der Errechnung auch noch komplizierter wird, ist es doppelt schlimm. Auch wenn der Akkordlöhner im Idealfall lohnmäßig durch die Umstellung nicht schlechter gestellt wäre, so ist er es wahrscheinlich zumindest während der Zeit der Anpassung an die neue Arbeitsweise, die mit der Einführung des Refa-Systems verbunden ist. Für diese Übergangszeit also bedarf es einer Maßnahme zur Sicherung des Lohnes. Diese Frage wurde zwischen Vertretern der Betriebsführung und des Betriebsrates eines Betriebes diskutiert.

⁶⁰⁾ vgl. Gardner-Moore, a.a.O. S. 131 ff.

⁶¹⁾ Äußerungen, die zu sehr in jenen Problemkreis hineinführen, der sich aus den nach Einführung des Refa-Systems notwendigen Produktionsumstellungen ergibt, werden hier bewußt noch unberücksichtigt gelassen.

Beim Übergang vom Stückakkord zum Zeitakkord könne man unterschiedlich verfahren, so wurde gesagt. Man könne bei den Ermessenswerten eine Erhöhung vornehmen, das führe zu verfälschten Zeiten. Klarer und besser sei aber die Methode, Überbrückungszuschläge zu zahlen, die als solche gekennzeichnet seien und von denen man wisse, daß sie abgebaut würden. Gar nichts zu unternehmen, führe zu Unzuträglichkeiten. (Refa-Bearbeiter) Natürlich wird Unzufriedenheit am ehesten auftreten, wenn nichts getan wird und sich dementsprechend eine lohmäßige Schlechterstellung bemerkbar macht. Die Lohnunsicherheit wird aber ins Untragbare gesteigert, wenn verfälschte Zeiten vorgegeben werden und langsam ein heimlicher Abbau erfolgt. Zu der ohnehin gegebenen Unsicherheit gesellt sich dann noch das Mißtrauen. Jenem Arbeitnehmer später Vertrauen zum Refa-System abzuverlangen, ist von vornherein unzumutbar. Aus Andeutungen sowohl von Arbeitnehmer- wie auch Arbeitgebervertretern konnte entnommen werden, daß solche fatalen Fehler in der frühen Zeit der Einführung des Refa-Systems durchaus vorgekommen sind. Wohl bezogen auf diese Praktiken meinte ein Betriebsratsmitglied, bei einer Nachbarfirma brodele es heute noch.

Demgegenüber ist die Zahlung von Überbrückungszulagen ein gangbarer Weg, vorausgesetzt, daß diese Zuschläge bekannt gegeben und die Notwendigkeit ihres langsamen Abbaus erläutert wird. ⁶²⁾ Gerade an dieser

62) Zu der Frage der Lohnsicherung bei Arbeitswertminderung und zu der damit verbundenen Frage nach einer Beteiligung des Arbeitnehmers am Rationalisierungserfolg wird noch Stellung genommen.

Stelle kommt alles darauf an, nach dem Grundsatz der Klarheit und Wahrheit zu verfahren.

Die Schwierigkeit einer möglichst reibungslosen Überleitung wird noch größer, wenn gleichzeitig mit der Neueinführung eines Entlohnungssystems neue Maschinen in Betrieb genommen werden, so daß eine völlig neue Einarbeitung erfolgen muß. Die diesbezüglichen Überlegungen werden unten S.207 ff. angestellt, wo es um die Probleme der Produktionsumstellung bei vorhandenem Refa-System geht.

III. Die Auswirkungen einer bereits eingeführten Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer.

1) Die Überprüfung des Lohnes.

a) Berechenbarkeit der Löhne.

Schon in dem Kapitel Information trat die Frage nach der Berechenbarkeit der Löhne auf. Dort konnte auf das durch die Undurchsichtigkeit gegebene Misstrauen hingewiesen werden. Die auf Grund dieser Tatsache notwendig werdende Information muss das Problem der Berechenbarkeit der Löhne mit einbeziehen. Die aus der fehlenden Berechenbarkeit der Löhne resultierende Belastung für den Arbeitnehmer und die Minderung seiner Zufriedenheit sind nicht zu unterschätzen.¹⁾ Die Auswertung der auf dem Fragebogen gestellten Frage: "Können Sie Ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?" wird einigen Aufschluss geben.

1) vgl. Gaul, D.: "Probleme des Akkordrechtes", a.a.O. S. 24.
Auch Bührig, E., beklagt die mangelnde Berechenbarkeit. "Lohnermittlung und Arbeitsrecht", a.a.O., S. 245

Tabelle 7: "Können Sie Ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?"

Männer	ja	nein	teilw.	nicht beantw.
Stundenlohn	73	-	-	6
Stundenlohn u. Prämie	5	-	3	1
einfacher Akkord	49	2	-	3
Akkord nach Refa	20	6	5	4
Gehalt	10	1	-	38
Männer insges.	157	9	8	52
=====				
Frauen	ja	nein	teilw.	nicht beantw.
Stundenlohn	70	-	1	-
Stundenlohn u. Prämie	10	-	-	-
einfacher Akkord	36	8	2	2
Akkord nach Refa	23	22	3	-
Gehalt	4	-	-	4
Frauen insges.	143	30	6	6
=====				
Männer und Frauen insgesamt	300	39	14	58
=====				

Die Ergebnisse sind ausserordentlich interessant. Die Stundenlöhner (einschliesslich Stundenlohn mit Prämien) haben nahezu keine Schwierigkeiten bei der Errechnung der Löhne. Von den 162, die diese Frage beantworteten (7 beantworteten sie nicht) sprechen nur 4 davon, dass es ihnen teilweise Schwierigkeiten bereite. Unterschiede

zwischen den Männern und Frauen sind nicht festzustellen. Bei den Gehaltsempfängern ist es natürlich nicht anders. Die meisten beantworteten diese Frage auch gar nicht, weil sie für Gehaltsempfänger überflüssig ist. Anders das Ergebnis bei den Akkordlöhnern. 176 von ihnen beantworten die Frage: "Können Sie ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?" (9 beantworteten sie nicht). 38 antworteten mit nein, 10 mit teils-teils und 128 mit ja. 48 von 176 Akkordlöhnern haben demnach mehr oder weniger grosse Schwierigkeiten bei der Ausrechnung der Lohnhöhe. Die Schwierigkeiten treten bei den Akkordlöhnern mit Refa-Vorgabeermittlung häufiger auf als bei den Akkordlöhnern ohne arbeitswissenschaftliche Vorgabeermittlung. Von 97 Akkordlöhnern (ohne Refa), die unsere Frage beantworteten, antworten 10 mit nein, 2 mit teils-teils. Von den Akkordlöhnern mit Refavorgabeermittlung beantworteten 79 die Frage und zwar 28 mit nein und 8 mit teils-teils. Es soll an dieser Stelle noch besonders auf unsere Vermutung hingewiesen werden, dass sich bei den einfachen Akkordlöhnern noch einige befinden, die in Wirklichkeit einen Akkordlohn nach Refa erhalten, dies aber nicht angegeben haben. Soweit dies zutrifft, wären wahrscheinlich weitere Nein-Antworten den Akkordlöhnern mit Refavorgabe zuzurechnen.

Zur Auswertung bleibt weiterhin zu sagen, dass die Schwierigkeiten bei der Lohnausrechnung bei den Frauen häufiger auftreten als bei den Männern. Insbesondere ist dies beim Akkord nach Refa festzustellen. Bei den Männern antwortet rund $1/3$ mit nein und teils-teils, bei den Frauen die Hälfte.

Nach diesen reinen Feststellungen bleibt die Frage zu stellen, ob die mangelnde Berechenbarkeit als Nachteil empfunden wird oder nicht. Hier gibt, was die Auswertung des Fragebogens betrifft, die Beantwortung der Frage nach den Vor- bzw. Nachteilen des Refa-Systems Aufschluss. Von den 105 Arbeitnehmern ohne Meister, Refaarbeiter usw., die den Fragebogen bezüglich der Frage ausfüllten, sprechen allein 33 von Undurchsichtigkeit und mangelnder Nachprüfbarkeit des Systems. Von diesen 33 Antworten enthalten 19 die Klage über die mangelnde Berechenbarkeit. Die Formulierungen brauchen nicht im einzelnen aufgeführt zu werden, da sie sich nicht sonderlich voneinander unterscheiden. Alle sprechen davon, es sei schwer nachzurechnen, schwer zu überprüfen, schwer zu kontrollieren. Darin wird ein Mangel gesehen. Ein Betriebshandwerker schrieb: "Nach meiner Meinung sind mehr als 50 % nicht in der Lage, den Lohn nachzurechnen." An dieser Stelle ist erneut zu berücksichtigen, daß gerade auch diejenigen sich über die mangelnde Berechenbarkeit beklagen, die selber noch gar nicht einen Akkordlohn mit Refavorgabe erhalten. Die weiteren Äußerungen in den Gesprächen zeigen, daß die tatsächlich Betroffenen nicht nur unter einem Vorurteil leiden. Eine junge Arbeiterin sagte: "Seitdem wir Refa haben, kann ich meinen Lohn nicht mehr ausrechnen. Meine Freundin hat es mir einmal vorgerechnet, demnach bekam ich DM 6.--mehr. Auf dem Lohnbüro sagte man uns aber, wir hätten falsch gerechnet." Ähnlich lauten die folgenden Gesprächsbeiträge: "Man kann den Lohn nicht gut ausrechnen. Wenn man einen Refakurs mitgemacht hätte, ginge vieles besser. Das wird aber ja gar nicht angestrebt" (Jungarbeiterinnen). Der Meister aus einer

Näherei behauptet, 80 % der Näherinnen könnten ihren Lohn nicht ausrechnen. Die anderen meinten, ganz so hoch sei der Prozentsatz nicht. Viele wollten den Lohn gar nicht ausrechnen, sie verglichen nur von Monat zu Monat. In einem anderen Gespräch wurde behauptet, bei Prämien und Akkordlohn könnten mehr als 50 % ihren Lohn nicht ausrechnen. Man habe andererseits auch keine Zeit, am Feierabend eine ganze Seite aufzuschreiben. Das System werde auch nicht erläutert (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen).

Für den Lohnempfänger wird es immer eine Belastung sein, wenn er seinen Lohn nicht nachrechnen kann. Vielleicht empfinden es aber gar nicht mehr alle als Belastung. Darauf deutete ein Gesprächsbeitrag hin. Man vergleiche nur von Monat zu Monat, so hieß es. Von Monat zu Monat auftretende Lohnschwankungen wird man also feststellen und seiner evtl. Unzufriedenheit Luft machen durch die Äußerung von Mißtrauen und durch die Behauptung, es sei eben doch ein System der Ausbeutung. Wahrscheinlich würde es bei der Möglichkeit, die Löhne nachzurechnen, zu einer so starken Unzufriedenheit nicht kommen. An sich müßte daraus das Bestreben resultieren, eine möglichst einfache Lohnermittlungsmethode zu entwickeln. ²⁾ Je einfacher Lohnform und Lohnermittlungsmethode sind, umso besser sind sie für die per-

2) vgl. Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. S. 75. Die dort in Übereinstimmung mit einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts aufgestellte Forderung, Lohndifferenzierungen müßten den betroffenen und den anderen Arbeitnehmern erkennbar, also sachlich verständlich sein, kann durchaus verallgemeinert und auf die allgemeine Lohnabrechnung bezogen werden.

sönliche und soziale Zufriedenheit des Arbeitnehmers. Die Schwierigkeit besteht darin, mit der Einfachheit eine genaue Bestimmung der individuellen Leistung zu verbinden und darüber hinaus die übrigen betrieblichen Erfordernisse zu berücksichtigen. Ist das Ergebnis einer reiflichen Prüfung der Möglichkeiten einer Vereinfachung so, dass doch auf ein verhältnismässig kompliziertes System nicht verzichtet werden kann, so ist es notwendig, Kontrolle und Beschwerdemöglichkeiten zu schaffen. Und zwar ist dies umso mehr notwendig, je weniger der Arbeiter durch eigenes Nachrechnen in der Lage ist, seinen Lohn zu überprüfen.³⁾

b) Kontroll- und Beschwerdemöglichkeit.

Die Kontroll- und Beschwerdemöglichkeit ist einerseits notwendig, um auf diese Weise ein gewisses Nachrechnen des Lohnes zu erreichen. Man lässt es sich einmal vorrechnen. Sie geht aber auch darüber hinaus. Es muss kontrolliert werden können, ob die Voraussetzungen, von denen man bei der Lohnfestsetzung ausgegangen ist, noch zutreffen. Die gesammelten Äusserungen werden zeigen, wie sich dieses Problem im einzelnen zeigt. Zunächst die Beiträge aus den Gruppengesprächen: "Wenn wir mit unserem Lohn nicht klar kommen und ins Refa-Büro gehen, dann wird es uns doch nicht richtig erklärt. Wir

3) vgl. Mechler, H.: a.a.O., S. 176/177 und S. 182.
Görres, C.J.: "Gerechter Lohn mit und ohne Refa", Stuttgart 1950, S. 10, fordert eine so klare Lohnabrechnung, dass sie jeder Hilfsarbeiter verstehen könne.

sagen dann, was wir für Bedenken haben. Der Refamann nimmt dann unseren Lohnzettel, rechnet kurze Zeit mit einer Rechenmaschine und sagt uns dann lachend: "Es stimmt doch!" Dies war der Bericht einer jungen Arbeiterin, die keineswegs von den Kolleginnen Widerspruch erhielt. In einer anderen Diskussion sagte eine Arbeiterin: "Geht man zu den Refaleuten, so regen sie sich auf, springen hoch und lassen nicht richtig mit sich reden. Selbst kann man es aber ja nur sehr schwer nachrechnen." Bis hierher wird das Verhalten der Lohnfachleute beklagt, wenn man auf Anfrage hin Aufklärung über seinen Lohn erhalten möchte. Das hier geschilderte Verhalten trägt dazu bei, daß Unsicherheit und Mißtrauen eher größer als kleiner werden.

In den Refa-Richtlinien wird ausdrücklich auf die Notwendigkeit der Klarheit und Offenheit in der Lohnverrechnung hingewiesen. Der Lohn müsse exakt errechnet werden, die Errechnung dem Arbeiter verständlich sein. Besonders wichtig sei es deshalb, entsprechend übersichtliche Vordrucke zu entwerfen, die eine Überprüfung ermöglichen und eine einheitliche Handhabung der Entlohnung im ganzen Betrieb gewährleisten.

Diese Grundsätze - Richtigkeit, Verständlichkeit, Einheitlichkeit und Nachprüfbarkeit, die noch zu ergänzen sind durch die Pünktlichkeit, könne man nicht ungestraft zugunsten geringerer Lohnverrechnungskosten vernachlässigen. 5)

4) das Refa-Buch, Bd. 2, a.a.O., S. 104-106

5) ebd., S. 105

Viele Anfragen ließen sich tatsächlich vermeiden, wenn bei der Lohnauszahlung eine übersichtliche Berechnung - wie sie auch gefordert wird - zusammen mit dem Geld den Lohnempfängern übergeben würde. Daß ein solches Vorgehen die Zahl der Beschwerden vermindert, zeigen die folgenden Gesprächsbeiträge. Sie zeigen aber gleichzeitig, daß der Arbeiter die übersichtlichen Ausrechnungen sofort erhalten muß, weil wenige unverständliche Angaben, die zunächst dem Lohn beigelegt sind, die Anzahl der Beschwerden steigern.

In einer Diskussion berichtete eine Mitarbeiterin des Refabüros: "Zuerst bekommen alle nur ihren Lohnstreifen, nach drei Tagen die ausführliche und verständliche Ausrechnung. In diesen drei Tagen kommen die meisten Beschwerden." In einem anderen Gespräch meinten mehrere Arbeiter, daß der Lohnabschnitt später ausgegeben würde, führe zu Unklarheiten und Unstimmigkeiten. Man war sich darüber einig, daß möglichst klare Lohnabschnitte herausgegeben werden müßten, damit die Überprüfung erleichtert werde. ⁶⁾

Die weiteren Gesprächsbeiträge beziehen sich auf die Möglichkeit, an Ort und Stelle die Voraussetzungen überprüfen zu lassen. Damit wird ein weiterer, stän-

6) In diesem Zusammenhang ist es interessant, daß durch Vorgänge, die eigentlich außerhalb der Lohnauszahlungsproblematik liegen, Unzufriedenheit entstehen kann. Ein Meister berichtete, manchmal komme es beim Werksverkauf vor, daß eine Näherin nur noch DM -,30 in der Tüte habe und dann sage, sie habe nichts verdient. Eine Spinnerin erzählte daraufhin, in ihrem Werk sei es so schlimm, daß mehr gekauft worden sei, als der Lohn ausmache. Dann habe man den Barkauf eingeführt, und die Menge der verkauften Ware sei zurückgegangen.

dig zu Beschwerden Anlaß gebender Punkt genannt. Einige Arbeiterinnen meinten: "Die Fadenbruchzählerin kann ja nicht immer gleich zur Stelle sein, um die Fadenbrüche zu zählen." Andere berichteten, daß sie selber die Fadenbruchzählerin holen könnten, wenn sie der Meinung seien, die Anzahl der Fadenbrüche sei außergewöhnlich hoch. Wieder andere sagten, daß man bei weitem nicht immer die Fadenbruchzählerin bekommen könne. Es würde dann gesagt, sie sei gerade in einer anderen Halle." Als es bei uns, als die neuen Maschinen gekommen waren, schlecht lief, ließ sich keiner sehen, aber nachher, da kamen sie." "Nachts gibt es keine Kontrolle. Es sind auch keine Fadenbruchzählerinnen da. Das führt dazu, daß, wenn man die Lohnbücher vergleicht, die Nachtschicht schlechter gestellt ist. Das führt zur Unzufriedenheit." "Nach Feierabend sind die Betriebsräte oft nicht mehr da. Während der Arbeit können wir schlecht die Maschinen abstellen." Die Betriebsratsmitglieder müßten mehr durchgehen, war die ziemlich einhellige Meinung.

Dem ist nichts hinzuzufügen. Der Arbeiter empfindet es als eine Belastung, den Arbeitsablauf nicht schnellstens überprüfen zu können, wenn er den Eindruck hat, das Material oder das Laufen der Maschine entspreche nicht den bei der Festsetzung der Entlohnung angenommenen Voraussetzungen. Die Möglichkeit einer Beschwerde und als Folge davon eine unverzügliche Kontrolle würden das Unbehagen vermindern. Je schneller eine Fadenbruchzählerin zur Stelle sein wird, umso eher läßt sich auch der Einwand entkräften, die Fadenbrüche seien dummerweise immer gerade wieder normal, wenn die

Fadenbruchzählerin endlich komme. 7) Soweit dies nicht tatsächlich dann und wann einmal eintritt, wird eine solche Einbildung durch eine sehr spät vollzogene Kontrolle nur gefördert. In den Refa-Richtlinien wird dieses Problem durchaus gesehen. Bei Beschwerden wird eine längere "Prüfaufnahme" empfohlen. 8) Sollten sich Beanstandungen als begründet erweisen "sollte man in völlig offener Weise eine Berichtigung vornehmen" und nicht aus Prestige Gründen an Zeiten festhalten. "Klarheit, Offenheit und Gerechtigkeit müssen stets die Grundpfeiler des Arbeitsstudienwesens bleiben." 9) Es ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Beschwerde- und Kontrollmöglichkeit möglichst auszuweiten, um eine sofortige Erledigung zu sichern. Der Leiter einer Refa-Abteilung eines größeren Betriebes beschrieb seine Methode bei der Behandlung von Beschwerden. Es ist interessant festzustellen, daß die Kritik der Arbeitnehmer teilweise schon berücksichtigt ist. "Am gleichen Tage, an dem ein neuer Artikel aufgelegt wird, wird auch die neue Zeitvorgabe bekanntgegeben. Der Arbeiter kann praktisch sofort reklamieren. Es folgt eine Prüfung und darauf eine Aussprache."

"Bei Beschwerden gibt der Arbeiter meistens selber einen Grund an. Dieser wird überprüft. Erweist sich die Richtigkeit, so bekommt er einen Ausgleich, zeitlich begrenzt. Läßt sich ohne weiteres der Grund nicht finden, wird eine genaue Analyse des Arbeitsvorganges notwendig sein. Vergleiche mit anderen Webern

7) Äußerungen aus Gruppengesprächen.

8) Refa-Buch, Bd. II, a.a.O., S. 96.

9) ebd., S. 99.

Maschinen mit gleichem Material sind wichtig." Wenn der Arbeiter, wie hier geschildert, die sofortige Möglichkeit hat zu reklamieren, bekommt er ein Gefühl der Sicherheit. Er weiß, für den Fall, daß die Voraussetzungen nicht stimmen, kann er dies schnellstens feststellen lassen und evtl. einen Ausgleich erhalten. Auf diese Weise wird wenig Gelegenheit sein, eine starke Unzufriedenheit zu entwickeln.

2) Lohn und Überbelastung des Arbeitnehmers.

a) Die arbeitswissenschaftlich ermittelte Akkordvorgabe und die Belastung des Arbeiters.

Wie festgestellt werden konnte, sprechen verhältnismäßig viele Arbeitnehmer von einer stärkeren Belastung, die durch den arbeitswissenschaftlich ermittelten Akkord nach dem Refasystem auftrete. Die gesammelten Äußerungen geben Aufschluß über die verschiedenen Formen der Belastung. Auf die Frage nach den Vor- bzw. Nachteilen des Refa-Systems wurden auf den Fragebogen folgende Antworten gegeben: 10) 1. von den Männern: Hast und Nervosität, Hast und es geht auf die Nerven, ich muß immer mehr arbeiten, das Arbeitstempo wird oft zu schnell, man steht dauernd unter Druck, ruhiges Arbeiten ist unmöglich, zuviel Arbeit, Abspannung, unruhiges Arbeiten, Ärger, zuviel Hast, kein ruhiges Arbeiten, "der Mensch wird immer getrieben und durch

10) teilweise in Stichworten wiedergegeben.

die zu hohe Leistung verfrüht Invalide", Überbelastung. 2. von den Frauen: Beanspruchung der Kräfte, man muss seine Zeit einhalten, "gleich in welchem Zustand man sich befindet", man arbeitet sich kaputt, "man kommt einfach manchmal nicht mehr mit", "diejenigen, die bei uns nach (dem) Refasystem arbeiten, sind arm dran. Sie schuften sich fast tot, wenn sie noch einigermaßen verdienen wollen," man wird durch das ständige "muss" nervös, es entstehen körperliche und seelische Störungen, "man muss sich sehr anstrengen", "ich finde Akkord gut, aber dies ewige noch mehr leisten geht über die Nerven". Auch diejenigen, die durchaus Vorteile im Refasystem sehen, nennen einschränkend folgende Nachteile: "Lohnausfälle durch sich schlecht fühlen", "Überforderung des Arbeitnehmers" (Antwort eines Meisters), "Überbelastung des Menschen" (Antwort eines Meisters), die Arbeit wird nicht mehr geschafft, man muss mehr arbeiten, "man überarbeitet sich schnell". Zusammenfassend liesse sich sagen, dass der Akkord mit Refavorgabe nach der Meinung der Arbeitnehmer und auch einiger Meister zu schnellerem Arbeiten führt, woraus sich eine gewisse Nervosität ergibt. Die menschlichen Kräfte werden zudem stärker beansprucht; es muss also mehr gearbeitet werden, und man steht stärker unter Druck, woraus sich die geringe Möglichkeit ergibt, sich die Arbeit ein wenig einzuteilen.¹¹⁾

In den Gruppengesprächen wie auch in den Diskussionen

-
- 11) Gaugler, E., bestätigt die gemachten Erfahrungen. Er nennt als Nachteile des Einzelakkords: Körperlicher Raubbau und Erziehung zum Egoisten. "Probleme der Einzel- und Gruppenentlohnung", in: Mensch und Arbeit, 5. Jg. 1953, S. 53. - vgl. auch Whyte, W.F.: "Lohn und Leistung", a.a.O., S. 55

mit Vertretern der Betriebsführungen wurde dieser Fragenkomplex in dieser Form nicht erörtert. Soweit die Frage einer stärkeren Belastung behandelt wurde, geschah dies unter einem anderen Gesichtspunkt, z.B. der Rationalisierung. Die bei der Beantwortung des Fragebogens genannten Nachteile spiegeln in gewisser Hinsicht das Empfinden der Arbeitnehmer wider, das als Antwort angesehen werden muss auf das arbeitswissenschaftliche Bemühen, eine exakte Aus- und Belastung des Arbeitnehmers zu erreichen. Interessant ist dabei, wie sich besonders bei einer genauen Überprüfung der diesbezüglichen Antworten im Anhang feststellen lässt, dass bei etlichen Arbeitnehmern durchaus eine exaktere und gerechtere Leistungsbestimmung bestätigt wird. Dennoch aber wird in der oben geschilderten Form über die grössere Belastung geklagt. Dieser Gegensatz ist wahrscheinlich dadurch zu erklären, dass eine bessere Aus- und Belastung für manchen Arbeiter lohnmäßig eine Chance bedeutet. Wer nicht voll ausgelastet war, verdient bei besserer Auslastung mehr, ist aber auch stärker belastet. Jene Arbeiter aber, die von sich aus - also individuell gesehen - schon ausgelastet waren, objektiv aber noch stärker ausgelastet werden können und auch werden, müssen sich stärker anstrengen als bisher, um ihre alte Verdiensthöhe überhaupt zu halten. Auf Grund dieser Überlegungen wird ersichtlich, wie es zu den aufgeführten Klagen kommt. Die Frage ist, ob die arbeitswissenschaftlich erreichte Auslastung per Saldo den arbeitenden Menschen zufriedener macht. Vermutlich wird es nicht so sein. Gemeint ist hier keineswegs die Frage, ob die arbeitswissenschaftliche Vorgebeermittlung tatsächlich so eindeutig in der Lage ist,

alle Überbelastungen des Menschen auszuschalten, wie das jüngere Refa-Fachleute manchmal behaupten, was gewiss nicht aufrechterhalten werden kann.¹²⁾ Vielmehr ist die Frage gemeint, ob eine sehr exakte Auslastung des Arbeitnehmers, die sich in der Akkordvorgabe niederschlägt, tatsächlich dem Menschen gemäss ist. Er wird evtl. mehr verdienen, sein Gestaltungsspielraum wird aber sehr stark eingeschränkt. Gerade das Gegenteil wird heute aber als Ziel der sozialen Betriebsführung gefordert. Der Verwunderung hervorriefende Wunsch vieler Arbeitnehmer nach dem Stundenlohn und der ebenso verwunderliche Wunsch einiger Akkordlöhner, lieber den alten Erfahrungsakkord - also einen ungenaueren Akkord - zu erhalten als den exakten Akkord nach Refa-Vorgabe, scheint hier begründet zu sein. Das Exaktere ist nicht unbedingt das Gerechtere. Der Gestaltungsspielraum im Stundenlohn und auch im Erfahrungsakkord ist grösser, das wird instinktiv gespürt. Dass jede freiere Ordnung einer Sache immer auch ausgenutzt werden kann, ist nicht nur bei den Entlohnungsformen so und auch kein Grund gegen eine solche Lösung.

b) Akkordlohn und Leistungsantrieb.

Vom Akkordsystem selbst geht ein Anreiz zu höher Leistung aus. Wenn der Arbeitnehmer die damit verbundene Möglichkeit einer Verdienststeigerung zu stark ausnutzt, kann es zu einer Überarbeitung kommen. Dies könnte eintreten, auch wenn der betreffende Arbeitnehmer sich

12) vgl. Gardner-Moore: a.a.O., S. 115 ff.

nicht mit seinen Kollegen vergleichen kann. Dass solche Überlastungen auftreten, zeigt besonders der vorhergehende Abschnitt. Normalerweise arbeitet man aber mit anderen zusammen, und es besteht die Möglichkeit, seinen Lohn zu vergleichen. Dies kann zu einer übertriebenen Leistungskonkurrenz führen und damit zu einer starken Belastung für den Arbeitnehmer und zu einer neuen Quelle von Unzufriedenheit persönlicher und sozialer Art.¹³⁾ Selbstverständlich ist hier nicht jede Form der Leistungskonkurrenz gemeint. Der Leistungsantrieb kann aber auch durch verschiedene Methoden noch verstärkt werden. Die Äusserungen der Arbeitnehmer und der Vertreter der Betriebsführung geben im einzelnen Aufschluss darüber. Zwei Näherinnen nannten auf dem Fragebogen als Nachteil des Refasystems: "Weil da immer mehr geleistet werden muss und einer den anderen überbieten möchte" und "die einzelnen Arbeiter überbieten sich dann selbst, weil (sie) noch immer mehr haben möchten." Eine Garneinholerin denkt vornehmlich an den Leistungsantrieb des Akkordsystems selbst; sie

13) Vgl. auch oben S. 84/85, wo von der Störung des Gruppengefüges durch Einzelakkord berichtet wird. Whyte, W.F., berichtet von dem Konflikt in den die Leistungskonkurrenz gerade den Arbeitnehmerbringen kann, der sowohl gut verdienen möchte, ausserdem aber Rücksicht nehmen möchte auf seine Arbeitskollegen. "Für die besten und schlechtesten Arbeiter braucht das Akkordsystem keine Konfliktsituation zu schaffen. Die Akkordverderber leugneten die Gemeinschaft, die niedrig produzierenden Arbeiter leugneten das Akkordsystem." "Lohn und Leistung", a.a.O., S. 56

schreibt in dem Fragebogen: "Man würde versuchen, das bestimmte Soll zu erreichen bzw. zu übersteigen, automatische Überarbeitung." Ein Spinnerei-Untermeister meinte zu diesem Fragekomplex: "Das Refa-System kann durch die individuelle Höchstleistung einiger weniger Nachteile für die Allgemeinheit bringen."

Auch in den Gruppengesprächen wurde die Frage der Leistungskonkurrenz diskutiert. Eine Arbeiterin sagte: "Eine Kollegin macht uns ständig die Löhne kaputt. Sie treibt die Leistung derart herauf, daß der Refamann darauf aufmerksam wird und dann auch unsere Leistung neu bestimmt wird". Eine Arbeiterin, die an dem gleichen Gespräch teilnahm, meinte, das hänge damit zusammen, daß die persönliche Erholungszeit in Produktion umgesetzt werde.

In einem Gespräch mit Arbeitern, an dem auch Meister teilnahmen, wurde auf die Frage, was das betriebliche Miteinander besonders belaste, gesagt: "Der Neid". Ein anderer Teilnehmer meinte, man habe im Betrieb zu wenig Herz und Humor und außerdem kein Vertrauen. Ein dritter meinte, das Tempo sei zu schnell. Besonders beklagte man sich über das Vergleichen der Leistungen. Die Meister kritisierten vornehmlich die Methode, die Nutzeffekte der verschiedenen Abteilungen bekanntzugeben. Dies führe zu gegenseitiger Aufstachelung. Man sprach von "Fieberkurven". ¹⁴⁾ In demsel-

14) Graf berichtet von einem Betrieb, der "zum Wohle der Arbeiter" eine neuartige Einrichtung geschaffen habe, mit deren Hilfe den Beschäftigten optisch sichtbar gemacht werde, ob ihre Leistung zu schlecht (rote Lampe) zu langsam (gelbe Lampe) sei. Graf, O.: "Arbeitszeit und Automation", in Politisch-Soziale Korrespondenz, Bonn, 8. Jg. 1959, H. 8, S. 10.

ben Gespräch wurde gesagt, von sich aus beim Akkordlohn nicht mehr zu treiben sei deshalb unmöglich, weil etwa das Zeitunglesen an der Maschine ausgelegt werde, als wenn man zuviel Zeit habe. Der Akkord werde dann wieder hochgeschraubt. Ein weiterer Beitrag zu diesem Problem lieferte ein Gespräch mit jungen Arbeiterinnen. Wörtlich wurde gesagt: "Wenn ich im Akkord stehe und nicht so viel arbeite, wie es im Saal üblich ist, werde ich von der Maschine abgesetzt. Auch wenn ich die Normalleistung erreiche, werde ich abgesetzt, wenn andere bessere Leistungen erreichen". In einer Diskussion mit älteren Arbeitern und Arbeiterinnen meinte man, die älteren Arbeiter seien oft gegen die starke Leistungskonkurrenz durch den Akkord eingestellt. Es wurde deutlich, daß in den einzelnen Beiträgen das Problem des Leistungsantriebs sehr unterschiedlich in Erscheinung trat. Zunächst geht es um die Leistungskonkurrenz untereinander und um die Gefahr des Überarbeitens auf Grund des im Akkord stekenden Anreizes. Als besondere Auswirkung der Leistungskonkurrenz untereinander wird sodann die Neufestsetzung der Akkordvorgabe angesehen, wodurch das Leistungsniveau nach oben geschoben wird. Zwei Äußerungen setzen sich schließlich mit der Frage auseinander, ob man diesem Antrieb von sich aus begegnen kann und kommen zu einem negativen Ergebnis. Dabei ist vornehmlich die Meinung interessant, man werde schon dann von einer Maschine entfernt, wenn die erbrachte Leistung zwar normal sei, aber andere in der Lage seien

an dieser Maschine höhere Leistung zu erstellen. Besondere Fragen wirft der Hinweis bezüglich der Konkurrenz der Abteilungen untereinander auf.

Zunächst seien aber die Meinungen angeführt, die in den Gesprächen mit den Vertretern der Betriebsführung sowie einigen Betriebsratsmitgliedern vertreten wurden. In einer Diskussion mit Personalleitern, Betriebspsychologen und Refa-Fachleuten wurde als Mangel des Refa-Systems vornehmlich das Fehlen einer oberen Leistungsgrenze genannt. Um Überleistungen mit schädlichen Folgen zu vermeiden, wurde die Frage einer oberen Verdienstbegrenzung diskutiert. Dieser Weg wurde als nicht realistisch bezeichnet. Eine bessere Lösung sei die Einführung von Zwangspausen. ¹⁵⁾ Daß die Pausen in diesem Zusammenhang von besonderer Wichtigkeit sind, zeigt ja schon der Hinweis einer Arbeitnehmerin (s.oben), die Pausen würden in Produktion umgesetzt.

Auch in einem Kreis von Personalfachleuten, Refa-Bearbeitern und Betriebsratsmitgliedern eines Betriebes wurde die Frage der Zwangspause und der oberen Lohnbegrenzung besprochen. Langfristig betrachtet, müsse

15) Es ist Gaul nicht zuzustimmen, der meint, die Begrenzung eines Akkordverdienstes nach oben sei nur dann zu empfehlen, wenn anderenfalls die Gefahr mangelnder Güte oder einer Beschädigung des Maschinenparkes bestehe. Gaul, D.: "Inhalt und Form des Akkordlohnes", a.a.O. S.29. Auch die Gefahr einer gesundheitlichen Schädigung des Arbeiters dürfte doch ein Grund sein, wenn keine andere Möglichkeit besteht, eine solche Schädigung zu verhindern.

es im Interesse des Betriebes sein, etwas in dieser Hinsicht zu unternehmen. Der Leistungsgrad sei manchmal viel zu hoch. Hier sei eine Aufklärungs- und Erziehungsarbeit notwendig.

Insgesamt ergibt sich aus den Darlegungen, daß das Akkordsystem einen starken Leistungsantrieb ausübt und auf diesem Wege zu persönlicher und sozialer Unzufriedenheit führt. Die soziale Unzufriedenheit ergibt sich dabei aus dem Streit untereinander, der sich sogar auf das Verhältnis zwischen Stundenlöhnern und Akkordlöhnern erstreckt, wie weiter oben gezeigt werden konnte. 16)

Auch die Vertreter der Betriebsleitung machen sich Gedanken über diese Probleme. Unter diesen Umständen ist es unverständlich, wie es noch Betriebe geben kann, die die Leistungskonkurrenz und dadurch den Leistungsantrieb noch verstärken durch Leistungsvergleiche von Abteilung zu Abteilung. Die vorgesehenen Pausen zu erzwingen, ist sicherlich angebracht. Es würde dadurch die Möglichkeit einer Überarbeitung abgeschwächt. Langfristig wird eine geringere Überarbeitung der Arbeitnehmer sich leistungsmäßig sehr günstig auswirken. Aber ganz können Zwangspausen eine Überarbeitung nicht verhindern, weil ja während der Arbeitszeit alle Leistungsanreize des Akkordsystems wirksam sind. Der Hinweis auf die Auf-

16) vgl. oben S. 113 dieser Untersuchung; vgl. auch Whyte, W.F.: "Lohn und Leistung", a.a.O. S.89 - 91.

klärungs- und Erziehungsaufgabe, die hier besteht, ist an sich richtig. Sie ist aber allein schon deshalb schwierig zu bewerkstelligen, weil der Akkordlohn vom Leistungsanreiz ausgeht. Dieser Leistungsanreiz wirkt, wenn keine obere Grenze gezogen wird, unbegrenzt. Im Extremfall wirkt also der Leistungsanreiz so lange, bis der Arbeitnehmer zusammenbricht. Durch Erziehung und Aufklärung eine solche Wirkung zu verhindern, ist deshalb besonders schwer, weil das Anreizsystem voll und ganz aufrecht erhalten wird, und weil man den Arbeitnehmern sagen muß: verhaltet Euch gegenüber dem Anreizsystem von einem gewissen Punkt an gegenläufig. Daß sie es aus verschiedenen Gründen, die weiter oben dargestellt wurden, sowieso tun, sagt nichts gegen die behauptete Schwierigkeit. Zwar wird in der Praxis tatsächlich für einen größeren Teil der Arbeiter eine extreme Belastung, wie sie geschildert wurde, wegen des "Bremsens" nicht eintreten. Sie kann aber durchaus bei jenen eintreten, die auf Grund unterschiedlicher Motivation mit der Leistung nicht zurückhalten. Besonders unter den Frauen lassen sich solche Fälle feststellen. Als Motiv ist dabei z.B. der Wunsch, möglichst schnell die Aussteuer zu verdienen, zu nennen.¹⁷⁾ Die Festsetzung einer oberen Leistungsgrenze wäre deshalb doch zu empfehlen, zumal auch ganz allgemein die Belastung der Arbeitnehmer sehr groß sein muß, wenn

17) Bezüglich der Motivation vgl. Brown, J.A.C.:
"Psychologie der industriellen Leistung", a.a.O.
S.52

der Vorwurf "Akkord ist Mord" nicht verstummen will. Er wird höchstens abgewandelt und lautet dann: "Akkord ist eben doch Mord".

3) Lohn und Rationalisierung.

a) Der ständige Wandel der Produktionsverhältnisse.

Man stößt immer wieder auf die Meinung, das Refa-System sei vielleicht gar nicht so schlecht, aber es sei wegen des ständigen Wandels der Produktionsverhältnisse in der Textilindustrie nicht anwendbar. ¹⁹⁾ Die gesammelten Meinungen bringen dies in unterschiedlicher Form zum Ausdruck. Von den Antworten auf die Frage im Fragebogen: "Welche Vorteile bzw. Nachteile hat das Refa-System?" sind hier folgende zu nennen. Ein Absetzer: "Es (das Refa-System) ist für die Textilindustrie wohl schlecht möglich, da die Maschinen unterschiedlich laufen und dauernd neue Testversuche gemacht werden müssen". Ein Spinner: "Es hängt viel von den Fadenbrüchen, der Qualität und den Maschinen ab. Nur Nachteile, mehr arbeiten,

19) Hohmann, E. schreibt zu der Frage, ob eine genaue Zeitvorgabe möglich ist: "Das Bestreben, jede Arbeit im Akkord verrichten zu lassen, auch wenn sie nicht dazu geeignet ist und die Voraussetzungen für eine einwandfreie Zeitvorgabe fehlen, sind vielfach die Quelle heftiger Auseinandersetzungen." "Grenzen des Akkordlohnes", in: "Mensch und Arbeit, Jg. 7, 1955, S.240.

weniger Lohn." Auch ein Spuler, eine Spinnerin und dazu ein Mitarbeiter einer Zeitstudienabteilung nennen als Nachteil die Fadenbruchschwankungen. Zwei andere meinen, (ein Absetzer und ein Spinner) das Refa-System könne in der Textilindustrie nicht verwirklicht werden, wobei sie sicherlich auch an die Produktionsverhältnisse denken. Ein Spinner, ein Vorarbeiter und ein Betriebs-
handwerker kennzeichnen dasselbe Problem von der Verdienstseite her. Sie sprechen in ihren Antworten auf die Frage nach den Vor- und Nachteilen des Refa-Systems von den ständigen Lohnschwankungen, die sie auf die ständigen Veränderungen der Arbeits- und Produktionsbedingungen zurückführen. Auch in einem Gruppengespräch mit alten Arbeitern und Arbeiterinnen wurde die starke Belastung durch die Lohnschwankungen betont.

Bisher war nur von solchen Veränderungen die Rede, die durch Schwankungen in der Qualität des zu verarbeitenden Materials und der sonstigen Arbeitsbedingungen eines ansonsten aber gleichbleibenden Arbeitsprozesses hervorgerufen werden. Allerdings können jene, die allgemeine Schwierigkeiten sehen bezüglich der Anwendung des Refa-Systems in der Textilindustrie, auch schon die häufigen Produktionsumstellungen und die ebenso häufigen Rationalisierungsmaßnahmen gemeint haben. Die hiermit verbundenen Probleme standen im Vordergrund bei den Gruppengesprächen.

Nach den Ausführungen eines Arbeiters in einem Gespräch sei die Refa-Entlohnung aus folgendem

Grunde sehr schwer zu verwirklichen: Nach der Währungsreform sei zunächst in großen Mengen Ware auf den Markt geworfen worden. Man habe also über längere Zeit das gleiche produziert. Heute sei es notwendig, jeden kleineren Auftrag anzunehmen. Die Produktion müsse ständig umgestellt werden und deshalb sei die Anwendung des Refa-Systems äußerst kompliziert geworden und führe zu vielen Unzuträglichkeiten. Auch bei der Diskussion zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurde ähnlich argumentiert. Zur Erklärung, warum es in der Näherei noch viele Schwierigkeiten gebe, wurde gesagt, es seien viele schnelle Umstellungen (Artikelwechsel) notwendig.

Neben dieser Produktionsumstellung in Form des Artikelwechsels führt auch die Produktionsumstellung auf Grund von Rationalisierungsmaßnahmen zu Unzufriedenheiten. Hier sind sogar die eigentlichen Probleme zu sehen. Wie die gesammelten Gesprächsbeiträge zu diesem Punkt zeigen, ²⁰⁾ stoßen Rationalisierungsmaßnahmen bei den Arbeitnehmern immer wieder auf Kritik. Die kritischen Äußerungen selbst werden unterschiedlich begründet. So wird gesagt, die Arbeit sei gar nicht einfacher, die Maschinen seien gar nicht besser, die Putzstunden seien über Gebühr gekürzt, man verdiene weniger als vorher oder im Vergleich zu der angestiegenen Zahl der Maschinen

20) vgl. Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S. 26/27

sei der Lohn nicht mitgestiegen. Diese Kritik macht auf einige besondere Probleme aufmerksam. Zunächst ist zu fragen, was die Betriebsführung unternimmt, um den betroffenen Arbeitnehmern die erforderliche Anpassung an die neue Situation zu erleichtern. Der Leiter einer Refa-Abteilung äußerte hierzu: "Es erfolgt eine Auswahl der Weber. Der alte Lohn wird mindestens garantiert und eine Einarbeitungszeit (1/2 bis 1 Monat) zum alten Durchschnittsakkord gewährt ... Zunächst kann auch ein Zuschlag gewährt werden, als Ausgleich für die Einarbeitung. Aber von vornherein darauf hinweisen, daß der Zuschlag abgebaut wird." ²¹⁾ In einem Gruppengespräch wurde die Meinung vertreten, nach der Umstellung auf Automaten solle man nicht sofort Akkordlohn zahlen. Überverdienste seien die Folge und in Verbindung mit der notwendigen Bereinigung Unzufriedenheiten. Ebenfalls in einem Gruppengespräch wurde gesagt: "In unserem Betrieb erhalten diejenigen, die neue Automaten erhalten haben, einen Durchschnittsakkord (d.h. Durchschnittslohn, der auf der früheren Akkordhöhe basiert). Die älteren Weber kämen schlecht dabei weg, die jüngeren gut. Über die Frage, wie tatsächlich zu verfahren sei, bestand unter den Vertretern der Betriebsleitungen nicht unbedingte Einigkeit. Übereinstimmung herrschte darüber, daß dem Arbeiter die Wahrheit zu sagen sei, wie sein Lohn sich nach der Umstellung zusammensetze. Der soeben schon zitierte

21) vgl. Böhrs, H.: "Leistungslohn", a.a.O. S.99/100, wo die Gewährung eines Übergangsausgleiches beschrieben wird.

Leiter einer Refa-Abteilung sagte wörtlich: "Besser ist es, offen darüber zu sprechen und evtl. Ausgleichszahlungen anzukündigen, die dann im Laufe eines bestimmten Zeitraumes abzubauen sind." Sehr klar und eindeutig war auch die diesbezügliche Meinung in dem Kreis der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter eines Betriebes, die auch als vorherrschend angesehen werden darf. Es wurde gesagt, die günstigste Lösung sei in der Form des Einarbeitungszuschlages zu erreichen, der als solcher klar gekennzeichnet sein müsse. Ein Einarbeiten bei einem Durchschnittslohn, bemessen nach der alten Tätigkeit, oder die sofortige Festsetzung des endgültigen Lohnes wurden als problematisch bezeichnet. Außerdem müsse bei diesen Umstellungen mit absolut offenen Karten gespielt werden. Worin der Nachteil einer zu langen Einarbeitungszeit bei Zahlung eines Durchschnittslohnes bestehe, wird näher ausgeführt. Der Leiter einer Refa-Abteilung meinte: "Eine zu lange Einarbeitungszeit führt leicht zu falschen Vorstellungen über das Verhältnis von aufzuwendender Mühe und Lohn. Der Mann muß bald wieder an der Leistung interessiert sein".²²⁾ Daß die Lohnleistungs-Relation von den Arbeitnehmern sehr aufmerksam beobachtet wird, zeigt sich auch noch in einem

22) Diese Feststellung wird von Goosens bestätigt, der im Prämienlohn einen Vorteil sieht, weil bei Störungen der Prämienlöhner seinen Stundenlohn, der Akkordlöhner seinen Durchschnittsakkord erhalte. Der erste sei mehr an der Beseitigung der Schwierigkeiten interessiert. Goosens, F.: "Die Praxis der Lohnformen", München-Düsseldorf 1952, S.30.

späteren Abschnitt. Es wird an dieser Stelle wieder deutlich, wie stark gewisse Gewohnheiten eine Rolle spielen. Nachdem der Arbeitnehmer die neuen Maschinen bekommen hat, engagiert er sich mit einer gewissen Leistung. Er erhält aber einen Lohn, der nicht in Beziehung steht zu seiner jetzigen Leistung. Letzteres ist ihm durchaus bekannt. Dennoch aber gewöhnt er sich an diese Lohn-Leistungsrelation, und er ist enttäuscht, wenn die endgültige Zeitvorgabe erfolgt und die nunmehr wieder einsetzende regelrechte Akkordentlohnung eine für den Arbeitnehmer ungünstigere Lohn-Leistungsrelation ergibt.

b) Der Rationalisierungseffekt.

Es ist kaum möglich, mit Textilarbeitern ein Gespräch zu führen, ohne daß die Frage gestellt wird, weshalb etwa ein Weber zwar im Laufe der Jahre doppelt so viel Maschinen zu bedienen habe, sein Lohn aber keineswegs auf das doppelte angestiegen sei. Es herrscht die Meinung vor, der Arbeiter werde an dem Rationalisierungserfolg nicht oder zu wenig beteiligt. Allgemein konnte in Erfahrung gebracht werden, daß es zunächst einmal an der Kenntnis der Zusammenhänge mangelt. Die Ausrichtung des Betriebes auf den Markt und seine Abhängigkeit davon wird übersehen. In den Kursen war es auch notwendig, auf die Möglichkeit hinzuweisen, Rationalisierungsvorteile auf dem Wege über Preissenkungen den Verbrauchern zugute kommen zu lassen oder wenigstens auf diese Weise Preissteigerungstendenzen aufzufangen.

Wenn diese Zusammenhänge den Arbeitnehmern klarer wären, bliebe manche Auseinandersetzung über diese Fragen weniger hitzig. Die gesammelten Äußerungen aus Gruppengesprächen sehen so aus: Man beklagte sich, daß bei wachsender Maschinenzahl die Entlohnung falle. Die Refa-Männer behaupteten zwar, die Arbeit wäre einfacher. Das sei nicht der Fall. Man verlöre bei den vielen Maschinen die Übersicht. Eine Ringspinnerin trug ihr Anliegen vor. Sie habe jetzt $3\frac{1}{2}$ Maschinen bekommen mit 7 Seiten. Man habe gesagt, die Maschinen seien verbessert und etwas langsamer gestellt. "Mit dem Putzen kommen wir nicht hin. Der Lohn bleibt gleich, - die Maschinen laufen ja langsamer - wir müssen aber mehr arbeiten. Wir haben einen wilden Streik gemacht. Wir sind zum Betriebsrat gegangen, obschon uns gesagt wurde, den ginge das nichts an. Freitags haben wir jetzt eine Putzstunde, aber man hat nicht berücksichtigt, daß wir morgens schon vorher putzen. Man hat zwar jetzt die Maschinen langsamer gestellt, aber nachher stellt man sie ja doch wieder schneller". Daß sich die Ringspinnerinnen nach erfolgten Rationalisierungsmaßnahmen beschwerten, konnte übrigens sehr oft festgestellt werden. Andere Arbeiterinnen meinten: Als man noch nach einfachem Akkord entlohnt worden sei, habe man eine Maschine gehabt. Jetzt nach der Einführung der Entlohnung nach dem Refa-System, habe man zwei Maschinen und sogar DM -,20 pro Stunde weniger. Ihre Kolleginnen wiesen vor allen Dingen auf die gekürzten Putzstunden hin. Auch wurde behauptet, das Gebläse an den Ringspinnmaschinen, wodurch Einsparungen an den Putzzeiten

erfolgten, bewirke an den unteren Maschinenteilen eine stärkere und nur oben eine geringere Verschmutzung. Von einer Zeitersparnis könne deshalb tatsächlich nicht die Rede sein.²³⁾ In den Gesprächen mit Vertretern der Betriebsführung sowie Meistern und Betriebsräten wurden ebenfalls diese Probleme angeschnitten. In einem Kreis von Meistern, Betriebsräten und Refa-Bearbeitern wurde zu dem Problem, das sich immer wieder Ringspinnerinnen über die Zuteilung weiterer Seiten beschwerten, auch wenn tatsächlich vorher eine Rationalisierungsmaßnahme (Gebläse) vorgenommen wurde, gesagt, die Putzzeiten habe man vorher in Produktion umgesetzt. Deshalb würden die Rationalisierungsmaßnahmen nicht spürbar. In einem Kreis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurde lebhaft die Frage diskutiert, ob Rationalisierungen zu Ausweitungen des Arbeitsplatzes führten. Der Hinweis, es seien Arbeitserleichterungen eingetreten, befriedige im allgemeinen nicht. Preissenkungen seien am richtigsten, sagte ein Refa-Mitarbeiter. Diese kämen aber doch nicht beim Verbraucher an. Davon profitiere nur der gewerbliche Mittelstand (Handelsspannen). Preissenkungen, so meinte man, würden die Arbeiter durchaus zufriedenstellen. In diesem Zusammenhang ist die schon weiter oben

23) Nicht protokollarisch festgehaltene Äußerung einer Spinnerin.

zitierte Äußerung eines Leiters einer Refa-Abteilung zu erwähnen. Dieser lehnte eine lohnmäßige Beteiligung bei der Rationalisierung ab, weil letztere nicht gleichmäßig erfolge. Er fragte, ob denn die Weber bestraft werden sollten, die noch an den alten Stühlen arbeiteten.

Zunächst ergeben sich zwei Feststellungen zu dem Problem Rationalisierungseffekt. Erstens: Die Arbeitnehmer sind nicht sicher, ob nicht gleichzeitig mit den Rationalisierungsmaßnahmen eine stärkere Arbeitsbelastung eintritt, oder die Erleichterung sich mit einer neuen Belastung ausgleicht. (Siehe dazu auch S. 140, wo von dem gegenüber dem Refa-System geäußerten Zweifel die Rede ist, ob bei Rationalisierungen auch die stärkere Nervenanspannung berücksichtigt werde). 24) Zweitens: Die Arbeitnehmer möchten an dem durch die Rationalisierung erreichten Produktivitätsfortschritt lohnmäßig beteiligt werden. Diese Feststellungen finden sich übrigens auch in der kürzlich abgegebenen
Stellungnahme der Gewerk-

24) Graf bezweifelt ebenfalls die tatsächliche Entlastung für den Arbeitnehmer bei Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen. Graf, O.: "Arbeitszeit und Automation", a.a.O. S. 10; vgl. auch Potthoff, E.: "Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlungen", a.a.O. S. 234.

schaft Textil zur Frage der Rationalisierungen. ²⁵⁾ Fürstenberg hat sehr deutlich auf die Tatsache hingewiesen, daß technische Veränderungen zu Auf- und Abwertungen einzelner Tätigkeiten führen. Darin sei auch die Skepsis der Arbeitnehmerschaft gegenüber der technischen Fortentwicklung begründet. Es herrsche Unsicherheit und das Gefühl des Nicht-Eingeordnet-Seins. ²⁶⁾ Neben diesen zwei grundsätzlichen Problemen stehen noch andere, wie sich aus den gesammelten Äußerungen ergibt. Zunächst scheint auch an dieser Stelle wieder das Spielen mit versteckten Karten Mißtrauen hervorzurufen. Darauf weisen sowohl die Mißtrauensbekundungen der Arbeitnehmer (z.B. "nachher stellt man sie (die Maschinen) ja doch wieder schneller") selbst hin, wie auch die sich wiederholenden Beteuerungen der Vertreter der Betriebsführungen, daß mit offenen Karten gespielt werden müsse. Ein ganz besonderes Problem ergibt sich

25) Im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzbewertung und den Einflüssen der Rationalisierung wurden seitens der Gewerkschaften auch schon einige Fragen aufgeworfen. Was ist, wenn der Arbeitswert eines Arbeitsplatzes durch Rationalisierungsmaßnahmen sinkt? Sinkt der Lohn? Tritt dadurch eine ständige Lohnunsicherheit ein? Es wird, um diese Gefahren zu verhindern, gefordert, die Arbeitsplatzbewertung mit in den Tarifvertrag einzubeziehen. In: Die Quelle, Funktionsorgan des DGB, Köln 1959, 10. Jg., Heft 9, S. 375/376; vgl. auch Popitz, H. u.a.: "Das Gesellschaftsbild des Arbeiters", Tübingen 1957, S. 47.

26) Fürstenberg, F.: "Probleme der Lohnstruktur", a.a.O. S. 26/27; vgl. Potthoff, E.: "Arbeitswissenschaft und betriebliche Lohnermittlung", a.a.O. S. 242.

daraus, daß die Vorgabezeiten offensichtlich nicht so verwandt werden, wie es das Refasystem eigentlich vorsieht. Das Umsetzen der vorgesehenen Erholungszeiten in Produktion ist bekannt und wurde schon kurz diskutiert. Eine Ringspinnerin erklärte ja, wie dies geschieht (es wird morgens schon vorher geputzt). Der Lohn wird dadurch höher als er von der Vorgabe her gesehen unter diesen Bedingungen sein könnte. Entfällt jetzt durch eine Rationalisierungsmaßnahme das Putzen, so ist die soeben geschilderte Möglichkeit der Lohnsteigerung nicht mehr vorhanden. Bei der neuen Vorgabezeit müßte bei gleicher Leistung des Arbeitnehmers genau der gleiche Lohn verdient werden, wie unter den alten Bedingungen und bei der alten Vorgabezeit. Da aber die alte Vorgabezeit praktisch gar nicht stimmte, was von den Arbeitnehmern nicht gesehen wird, muß der Eindruck entstehen, die neuen Arbeitsbedingungen und der neue Lohn seien schlechter. Tatsächlich kann in dem geschilderten Fall der Lohn sinken. Was hier von den Putzzeiten gesagt wurde, ist sicherlich auch bei anderen Zeiten möglich.

Es muß an dieser Stelle die Frage gestellt werden, ob es nicht notwendig wäre, die Einhaltung der Vorgabezeiten durch entsprechende Maßnahmen zu gewährleisten. Ebenso wie bei dem Problem der Einhaltung der Erholungszeiten wird auch bei dem Beispiel der Putzzeiten die sich entwickelnde Unzufriedenheit der Arbeitnehmer deutlich, die, wie geschildert wurde, bis zum wilden Streik gehen kann. Immer handelt es sich zunächst um die Gefahr einer Überarbeitung.

Die Überarbeitung ist aber ein guter Boden für die Entfaltung persönlicher und sozialer Unzufriedenheit. Bei der Umsetzung irgendwelcher "Rüstzeiten",²⁷⁾ z.B. der Putzzeiten, kommt noch hinzu, daß der betreffende Arbeitnehmer nur bei sehr genauer Kenntnis des Zeitvorgabesystems begreifen kann, wieso sein Lohn nach erfolgter Rationalisierung gewissermaßen selbstverschuldet sinkt. Somit ist eine neue Quelle von Unzufriedenheit gegeben.

Es ist noch kurz zu untersuchen, wie es mit einer lohnmäßigen Beteiligung nach erfolgter Rationalisierung steht, weil zweifellos manche der genannten Schwierigkeiten nicht oder weit schwächer auftreten würden, wäre eine solche Beteiligung möglich.²⁸⁾

Die These, es handele sich bei den meisten Rationalisierungen um zusätzlichen Kapitaleinsatz und auch die damit erreichte Produktivitätssteigerung sei nur dem Kapital zuzuschreiben, ist wohl kaum haltbar und wird nur noch vereinzelt vertreten.²⁹⁾

Dagegen ist es richtig, auch an den Markt und damit an Preissenkungen bzw. an die Vermeidung von Preiserhöhungen zu denken. Daß es richtig ist, die Preise zu senken, bestreitet niemand, was gleichzeitig ein Beweis dafür ist, daß man doch dem Kapital nicht jeden Produktionsfortschritt zurechnen und zugute kommen

27) Das Refa-Buch, Bd.II, a.a.O. S.11 ff.

28) So würde der Widerstand gegen technische Veränderungen sicherlich verringert. vgl. Whyte, F.W.: "Lohn und Leistung", a.a.O. S.139.

29) vgl. Schreiber, W.: "Vermögensbildung in breiten Schichten", in: Wort und Wahrheit, 13.Jg., Wien 1958, S.681 ff.

lassen will, denn Preissenkungen wären nur ein anderer sogar besserer Weg, die Allgemeinheit am Produktivitätsfortschritt zu beteiligen. Man könnte jetzt einwenden, es erfolge ja auch eine ständige Beteiligung am durchschnittlichen Produktivitätsfortschritt und sogar des Wirtschaftszweiges. Darum geht es hier aber nicht. Es ist das Ziel sozialer Betriebsführung, dem arbeitenden Menschen eine reale Möglichkeit der Mitbeteiligung am betrieblichen Geschehen zu geben. Dementsprechend sind auch Überlegungen angebracht, wie dies bei Rationalisierungen lohnmäßig berücksichtigt werden kann. Es kann natürlich nicht von der Hand gewiesen werden, daß mit dieser innerbetrieblichen Lösung auch Probleme auftreten, die, wie weiter oben gezeigt wurde, auch schon von den Refa-Fachleuten gesehen werden. Die Frage, um die es dabei geht, lautet, ob der Arbeitnehmer an der neuen Maschine und am rationalisierten Arbeitsplatz mehr verdienen soll als seine Kollegen an der alten Maschine und am noch nicht rationalisierten Arbeitsplatz. Der Hinweis auf eine ähnliche Lohnstufung in der gesamten Gesellschaft und zwar von jeweils mit unterschiedlicher Produktivitätssteigerung ausgestattetem Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig schlägt nicht durch, weil innerbetrieblich gesehen schon die größere Nähe der dann unterschiedlich entlohnnten Arbeitnehmer und das damit gegebene Vergleichen der Verdienste eine solche Lösung von vornherein verbietet. Um dennoch dem als Rationalisierungseffekt bezeichneten Problem innerbetrieblich bald beizukommen und eine den Arbeitnehmer befrie-

digende Lösung zu finden, bleibt nur die Möglichkeit einer betrieblichen Ergebnisbeteiligung. Tatsächlich ist es ja auch häufig schwer zu begreifen, warum die Arbeitnehmer an einer technischen Verbesserung lohnmäßig nicht beteiligt sein sollen.³⁰⁾ Wie eine solche Ergebnisbeteiligung im einzelnen aussehen könnte, braucht hier nicht erörtert zu werden. Als Ergänzung zu den sonstigen Entlohnungsformen könnte eine solche Ergebnisbeteiligung den Arbeitnehmern das Gefühl geben, am Erfolg der Rationalisierung des Betriebes beteiligt zu sein. Eine Milderung der durch Rationalisierungen auftretenden Spannungen wäre zu erwarten. Auch Whyte sieht hier eine Möglichkeit, aus den Schwierigkeiten des Einzelakkordsystems herauszukommen. Allerdings geht er soweit, durch die Verwirklichung eines Planes zur Beteiligung an den gesparten Arbeitskosten das Akkordsystem völlig überflüssig zu machen.³¹⁾

c) Erfahrbare und nicht erfahrbare Arbeitserleichterungen.

Schon die Zweifel der Arbeitnehmer bezüglich der mit den Rationalisierungen verbundenen Arbeitserleichterungen machten auf ein neues Problem aufmerksam: Sind alle Arbeitserleichterungen für den Arbeitnehmer überhaupt erfahrbar? Ist dies nicht immer der Fall, werden neue Zeitvorgaben auf Widerspruch stoßen,

30) vgl. Whyte, F.W.: "Lohn und Leistung", a.a.O. S.106/107.

31) vgl. Whyte, F.W., ebd. S.126 ff.

was subjektiv sehr verständlich ist, mögen die Dinge objektiv liegen wie sie wollen. Es muß hier im wesentlichen auf die schon im Zusammenhang mit dem Rationalisierungsproblem geäußerten Meinungen Bezug genommen werden. Das angeschnittene Problem ist aus verschiedenen Gründen sehr verwickelt. Die Möglichkeit einer schleichenden Rationalisierung spielt dabei eine große Rolle. Gemeint ist die Möglichkeit, daß während eines längeren Zeitabschnittes nach und nach kleinere Rationalisierungen der Arbeitsfunktionen vorgenommen werden, wobei erst die Summe solcher Verbesserungen zu einer neuen Zeitvorgabe führt.³²⁾ Im Augenblick der neuen Zeitvorgabe sind die einzelnen Verbesserungen längst vergessen.³³⁾ Der Arbeitnehmer spürt aber andererseits einen Lohndruck, weil die neuen Zeiten knapper sind als die alten Zeiten unmittelbar vor der neuen Vorgabe. Diese Erfahrung versucht er zu deuten und gerät dabei sehr leicht in eine mißtrauische Haltung. Der gleiche Vorgang kann auch von einer anderen Seite gesehen werden. Der Arbeiter kann den Eindruck haben, seine Leistung zu steigern, in Wirklichkeit aber steigt nur die Produktion, weil nach und nach kleine Rationalisierungsmaßnahmen getroffen wurden, die für den Arbeiter insgesamt nicht spürbar waren (= schlechende Rationalisierung). Da die Zeitvorgabe jeweils nicht sofort geändert wird, steigt aber der Lohn. Erfolgt schließlich eine Kürzung der Akkordvorgabe, so wird bei den Arbeitnehmern eine große

32) Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. S.77.

33) vgl. Böhrs, H.: "Leistungslohn", a.a.O. S.99.

Unsicherheit deutlich, der Unzufriedenheit und Mißtrauen folgen. Hierin ist auch der Schlüssel zum Verständnis mancher kritischen Äußerung der Arbeitnehmer zu sehen. Daß solche unbewußten Arbeitserleichterungen oft bei der neuen Lohnfestsetzung zu Schwierigkeiten führen, bestätigt auch ein Betriebspsychologe. Damit ist eine weitere Seite des Problems angedeutet. Neue Zeitvorgaben werden nicht als Folge veränderter Arbeitsbedingungen angesehen, sondern man sagt: "Wenn der Lohn gut ist, fällt immer der Lohnsatz". An sich gilt aber der Grundsatz, die Akkordvorgabe nur dann zu ändern, wenn der Fertigungsvorgang eine Änderung erfahren hat. Gaul weist auch noch auf die Fälle hin, wo ein anfänglicher Rechenfehler bereinigt werden muß oder eine bewußt falsche Zeitvorgabe eine Änderung erfordert.³⁴⁾ Der allgemeine Grundsatz spiegelt sich auch in einem Gespräch wider, das mit Textilarbeitern und einigen Meistern geführt wurde. Man war sich darüber einig, daß ein Beschneiden der Akkorde nicht statthaft sei (etwa mit der Begründung der Betreffende arbeite zu gut, die Löhne gingen zu hoch usw., ohne daß die Voraussetzungen sich geändert hätten), aber es komme immer noch vor. Für diese Schwierigkeiten kann zunächst das Problem der mangelnden Erfahrbarkeit der Arbeitserleichterungen

34) Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. s. 73 ff. Zum Problem der Anpassung der Akkorde an den technischen Fortschritt vgl. auch Böhrs, H.: "Leistungslohn", a.a.O. S. 36 ff.

eine Erklärung sein. Bei einem später festgestellten Fehler, der bei der Vorgabeermittlung unterlaufen ist und beseitigt werden muß, wird das Problem nicht anders gelagert sein. Wie soll dem Arbeitnehmer deutlich gemacht werden, es handele sich nicht um ein unzulässiges Akkorddrücken, sondern um die Bereinigung eines Fehlers ?

Tatsächlich steht hier die soziale Betriebsführung vor geradezu unlöslichen Problemen, solange ein vertrauensvolles partnerschaftliches Verhältnis zwischen Arbeitnehmerschaft und Betriebsführung nicht hergestellt ist, so daß die Zielvorstellungen der Arbeiterschaft und der Betriebsführung wenigstens im gewissen Sinne übereinstimmen und beide Seiten sich nicht nur als potentielle Gegner betrachten. ³⁵⁾ Eine weitere entscheidende Frage wird dabei sein, ob Rationalisierungsmaßnahmen notwendigerweise eine Lohnunsicherheit hervorrufen müssen. Ist man erst dazu übergegangen, den Arbeitnehmer am Rationalisierungserfolg in irgendeiner Form zu beteiligen, so wird die Lohnunsicherheit zumindest abgeschwächt. Die von Potthoff gestellte Frage, wie der Reallohn erhalten und gesteigert werden könne, auch wenn der betrieblich ermittelte Arbeitswert durch Rationalisierung und Verminderung der Anforderungen gesunken ist, um den Arbeitnehmer an der Produktivitätssteigerung laufend teilnehmen zu lassen, muß eine Antwort

35) Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.571/572.

finden. ³⁶⁾ Die schleichende Rationalisierung z.B. könnte dann den Arbeitnehmer nur noch angenehm überraschen, nicht aber wie es heute ist, umgekehrt.

d) Individuelle Leistungssteigerung und Lohn.

Der Arbeiter kann aber auch den Eindruck haben, seine Leistung zu steigern und sich dabei nicht täuschen. Er steigert seine Leistung, damit die Produktion und zugleich seinen Lohn. Seine Leistungssteigerung kann begründet sein in einer langsam erfolgenden, immer besseren Einarbeitung, die über das hinausgeht, was bei der Zeitvorgabe als möglich angenommen wurde. Eventuelle Einarbeitungszuschläge waren also zu gering angesetzt. ³⁷⁾ Derselbe Sachverhalt kann aber auch anders dargestellt werden und zwar dann, wenn der Begriff Einarbeitung nicht zu sehr ausgedehnt wird und beschränkt bleibt auf eine Eingewöhnung in die neue Arbeitsaufgabe. Nach einer so verstandenen Einarbeitung hätte dann der Arbeiter noch die Möglichkeit, sich anzustrengen, geschickt zu arbeiten und vielleicht sogar einige bessere Handgriffe ausfindig zu machen ("Routinezuwachs"). ³⁸⁾ Die Arbeitsvoraussetzungen bleiben dabei unverändert, und die erste Eingewöhnung ist

36) Potthoff, E.: "Arbeitswissenschaft und betriebliche Lohnermittlung", a.a.O. S.242.

37) Zur Erläuterung muß darauf hingewiesen werden, daß es hierbei nicht um jene Leistungssteigerung geht, die bei gleichbleibender Einarbeitung und Einübung erzielt werden kann durch Steigerung des Arbeitstempos und der persönlichen Wirksamkeit. vgl. Böhrs, H.: "Leistungslohn", a.a.O. S.96.

38) Böhrs, H. ebd. S.97.

berücksichtigt, also gibt es auch keinen Grund, die Vorgabezeit zu verändern. Hier tritt überhaupt die Frage auf, ob es für den Arbeitnehmer sinnvoll ist, eine möglichst große Geschicklichkeit zu entfalten, also eine bessere Arbeitsmethode zu entwickeln. 39)

Daß diese Frage berechtigt ist, zeigt die Schilderung eines Leiters einer Refa-Abteilung: "Wenn bisher vier Stühle bedient wurden zu einem bestimmten Lohn, und es wird jetzt festgestellt, daß der Arbeiter fünf Stühle bedienen kann, soll ich dann den gleichen Lohn weiterzahlen oder erhöhen? Letzteres führt schließlich zu einer zu hohen Ansetzung der Lohnwerte". In den Refa-Richtlinien heißt es zu diesem Problem: "Normal ist diejenige Wirksamkeit (derjenige 'Gütegrad') des Arbeitsverlaufes, die erfahrungsgemäß von einem Arbeitenden erwartet werden kann, der ausreichend geeignet, eingeübt und eingearbeitet ist und frei von solchen inneren Hemmungen oder äußeren Einflüssen arbeitet, die seine Wirksamkeit beeinträchtigen könnte." 40)

Daraus ergibt sich, daß "Voraussetzung einer richtigen Akkordvorgabe ist, daß der Akkordarbeiter ausreichend geeignet, geübt und eingearbeitet ist." 41)

Es kann hier nur die Einübung und Einarbeitung im engeren Sinne gemeint sein, das heißt jene, die im

39) Böhrs, H., ebd. S.9 und S.96

40) Das Refa-Buch, Bd. II, a.a.O. S.29

41) Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. S. 74.

voraus als normal festgelegt werden kann. 42) Wäre auch eine darüber hinausgehende, gewissermaßen "schleichende" bessere Einübung und Einarbeitung möglich, müßte die Akkordvorgabe schon aus diesem Grunde als von Zeit zu Zeit immer wieder verbesserungsbedürftig angesehen werden, was zu einer großen Unsicherheit führen würde. In den Refa-Richtlinien wird dieses Problem nicht berücksichtigt. Ein weiteres Einüben, als bei Festlegung der Vorgabe gegeben, wird als nicht möglich angesehen. Was ausreichend eingeübt heißen soll, ist damit von vornherein definiert. Es heißt entsprechend: "Eingeübtheit bedeutet, daß der Arbeiter oder die Arbeitsgruppe einen solchen Übungsgrad erreicht hat, daß ein weiterer wesentlicher Leistungsanstieg durch weiteres Üben nicht mehr erzielt werden kann. 43) Böhrs dagegen ist der Meinung, daß der "Routinezuwachs", wie er es nennt, vom Zeitstudienmann beim Leistungsgradschätzen nicht in Rechnung gestellt werden kann. Der Zeitstudienmann sei disbezüglich überfordert. 44) Seine entsprechende Folgerung lautet dann auch; "Hieraus ergibt sich, daß eine Vorgabezeit grundsätzlich nicht 'wertbeständig' ist, sondern in größe-

42) Von einer unterschiedlichen Interpretation des Normalleistungsbegriffes spricht auch Potthoff, E.: "Arbeitswissenschaft und betriebliche Lohnermittlung", a.a.O. S.241/242.

43) Das Refa-Buch, Bd.II, a.a.O. S.29.

44) Böhrs, H.: "Leistungslohn", a.a.O. S.97.

ren Abständen der Korrektur bedarf". 45) Unsere Befürchtung einer großen Unsicherheit für den Arbeitnehmer bestätigt sich also. Es ist dabei kein Trost, wenn gesagt wird, die bewußt getroffenen und erkennbaren Änderungen der Arbeitsaufgaben gäben genug Veranlassung, von Zeit zu Zeit die Vorgabe zu erneuern und die schleichenden Veränderungen mit zu berücksichtigen. 46) Der Arbeitnehmer wird spüren, daß die Verminderung der Vorgabezeit größer ist als die ihm bewußt gewordenen Änderungen der Arbeitsaufgabe. Noch ist die Frage aber nicht geklärt, ob der "Routinezuwachs" nicht auch eine individuelle Leistungssteigerung des Arbeitnehmers sein kann, worauf als Möglichkeit bereits hingewiesen wurde. Böhrs scheint dies auszuschließen. 47) Unserer Ansicht nach ist die von Gaul vertretene Ansicht richtiger. Er geht auch von dem ausreichend eingeübten und eingearbeiteten Arbeitnehmer aus, kommt dann aber zu dem Ergebnis, es sei daraus nicht zu folgern, "daß jede Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers eine Änderung der Bewertungsgrundlage wäre und eine neue Akkordfestsetzung rechtfertige. Darin würde ein unzulässiges Akkorddrücken liegen". 48) Diese Gefahr muß auch tatsächlich in den Betrieben gegeben sein, die die zahlreichen Äußerungen bezüglich der Ausnutzung und die vorhandene Unsicherheit zeigen.

45) ebd. S.97.

46) vgl. ebd. S.97.

47) vgl. ebd. S.96 ff.

48) Gaul, D.: "Der sogenannte Akkordvertrag", a.a.O. S.75

Mit diesem ganzen Problem tritt wieder die Schwierigkeit in den Vordergrund zu bestimmen, was "normal" ist. Ist es überhaupt bei der gegebenen Individualität der Menschen sinnvoll möglich, von einer ganz bestimmten Art und Weise der Arbeitsverrichtung auszugehen ? Nun tut man es aber und die Folge ist, daß Individualität verbunden mit einer leistungssteigernden Tendenz bestraft wird. Dies trifft für einen zu weit gefaßten Begriff der Einarbeitung und Einübung zu. Die Folgen, was die Haltung der Arbeitnehmer angeht, sind teilweise wie bei dem in Abschnitt c) (oben S.220 ff) geschilderten Problem: Wir werden ausgenutzt. Darüber hinaus darf die leistungshemmende Wirkung nicht übersehen werden.

e) Das Verhältnis zwischen Arbeitsleistung und Arbeitsergebnis.

Die Äußerung eines Webers machte auf ein besonderes Problem aufmerksam, das weniger eine bestimmte Akkordform als vielmehr den Akkordlohn als solchen betrifft. Der betreffende Weber arbeitete an sogenannten Webautomaten. Bei den Webautomaten ist die Automatisierung des Webvorganges verhältnismäßig weit fortgeschritten. Es wird aber immer noch Akkordlohn gezahlt. Der Weber äußerte nun im Verlaufe eines Gespräches Zweifel an der Leistungsentlohnung, wie sie die Akkordentlohnung darstelle, wobei der Weber von der sicherlich nicht ganz falschen Voraussetzung ausging, er leiste etwas, wenn er fleißig arbeite.

An Tagen, so meinte er, an denen die Maschine gut laufe, erreiche man ohne Schwierigkeit einen guten Lohn. Man brauche nur wenig zu arbeiten, weil man nur wenig einzugreifen brauche. An anderen Tagen wiederum laufe die Maschine schlecht. Das Material sei mangelhaft, und man sei den ganzen Tag in Schweiß gebadet. An diesen Tagen verdiene man nur sehr wenig und erreiche seinen Lohn nicht. Es handelt sich hier eindeutig um das Problem des Akkordlohnes bei fortschreitender Mechanisierung in Richtung auf eine Automatisierung. Es wurde schon darauf aufmerksam gemacht, daß dieses Problem von den Lohnfachleuten durchaus gesehen wird.⁴⁹⁾ Man ist der Meinung, bei weiter fortschreitender Rationalisierung werde die Akkordentlohnung immer weniger anwendbar. Der Grund dafür liegt in der immer geringer werdenden Möglichkeit, das Arbeitsergebnis von sich aus zu beeinflussen. Die Bestimmung der Leistungshöhe ist vom Arbeiter auf den Betrieb übergegangen. Je weniger der Weber z.B. in der Lage ist, durch sein persönliches Zutun das Arbeitsergebnis zu steigern, desto weniger ist auch ein Akkordlohn angebracht, weil seine wichtigste Voraussetzung entfallen ist. Dies rechtzeitig zu erkennen und die

49) vgl. Heitmann, H.: "Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation", in: W.W.I.-Mitteilungen, 9. Jg., Köln 1956, S. 173 ff.

50) Heitbaum, H., ebd. S. 175; vgl. auch Whyte, W.F., "Lohn und Leistung", a.a.O. S. 43

Konsequenzen daraus zu ziehen, ist Aufgabe der Betriebsleitung. Der Arbeitnehmer kann wirklich nichts anderes tun als über dieses seltsame Verhältnis von Arbeitsleistung und Arbeitsergebnis und Arbeitslohn erstaunt zu sein. Vielleicht ist er aber sogar verärgert.

4) Akkordrevision und tarifliche Lohnerhöhung.

Ein besonderes Problem tritt auf im Zusammenhang mit der tariflichen Lohnerhöhung. Dabei ist die Zeitvorgabe von einer tariflichen Lohnerhöhung an sich gar nicht betroffen oder sollte es wenigstens nicht sein. Wird der Akkordrichtsatz tariflich neu festgesetzt, so müßte eine Erhöhung des Geldfaktors auf $1/60$ des neuen Akkordrichtsatzes erfolgen. Dieser erhöhte Geldfaktor wäre mit dem unverändert gebliebenen Zeitfaktor zu multiplizieren. Im Normalfall müßte der sich somit ergebende Lohn gegenüber der Situation vor der Tarifierhöhung gestiegen sein.⁵¹⁾ Daß dies wirklich erfolgt, wird häufig von Arbeitnehmern bestritten. Maucher bestätigt die besonderen Schwierigkeiten bezüglich des Verhältnisses von Akkordrevision und tariflicher Lohnerhöhung. Er meint, diesen Schwierigkeiten könne man nur entgegen, indem die Akkordabteilungen regelmäßig ein halbes Jahr lang nach erfolgter Lohnerhöhung in den

51) vgl. oben S.76/77 und Dietz, R.: "Zeitakkord und Tarifvertrag", a.a.O. S.165 ff.

Urlaub geschickt würden. 52) In einem Gespräch mit Arbeitnehmern wurde allgemein behauptet, bei Tarifierhöhungen werde hinsichtlich der Akkordentlohnung unsauber gearbeitet. Eine Arbeiterin stellte folgende Behauptung auf: "Nach der tariflichen Lohnerhöhung von -,14 DM haben wir nur wenig von dieser Lohnerhöhung gemerkt. Als wir uns beschwerten, sagte man uns, unser Lohnsatz sei zu hoch gewesen". Es entspann sich eine lebhafte Diskussion zwischen den meisten Teilnehmerinnen und einer einzigen, die einen Refa-Grundschein erworben hatte (technische Angestellte). Letztere behauptete, nach den Refabestimmungen könne sich nichts ändern, wenn sich die Voraussetzungen nicht geändert hätten. Außerdem habe eine tarifliche Lohnerhöhung darauf keinen Einfluß. Die Mehrzahl der Teilnehmerinnen widersetzte sich dieser Meinung und behauptete: Es könne dann nur sein, daß die Refa-Männer von der Unternehmensführung unter Druck gesetzt wurden.

Das Mißtrauen bei der Frage, wie weit sich Tarifierhöhungen auch tatsächlich im Akkordlohn niederschlagen, wird bei folgender Äußerung sichtbar: "Nach der Tarifierhöhung, als der Akkord noch nicht umgerechnet war, standen die zusätzlichen -,14 DM jeweils unter der Lohnabrechnung. Jetzt kommen viele und sagen, schreibt uns die -,14 DM doch darunter, dann wissen wir wie wir dran sind".

52) Maucher, H.: "Lohnerhöhung und Akkordrevision",
Brief an die Schriftleitung von "Mensch und Arbeit",
Nr. 7, 1952, S. 218

Zunächst muß festgestellt werden, daß das Refa-System als solches mit diesen Problemen nichts zu tun hat. Bei genauer Beachtung der Richtlinien müßten sich die soeben geschilderten Schwierigkeiten vermeiden lassen. Zwei Gründe sind jedoch zu nennen, die immer wieder zu solchen Problemen führen: Der Abbau nach oben verfälschter Zeiten und die Neufestsetzung der Zeiten auf Grund vorhergehender Rationalisierungsmaßnahmen im Augenblick der Tarifierhöhung. 53)

Es kann im Augenblick unberücksichtigt bleiben, warum eine Verfälschung der Vorgabezeiten nach oben vorgenommen wird. Tatsache ist, daß es hier und da geschieht und daß bei Tarifveränderungen die erforderliche Lohnerhöhung durch eine Herabsetzung der Zeiten aufgefangen wird. Das dem vom arbeitsrechtlichen Standpunkt nichts im Wege steht, wurde bereits auf S.76/77 gezeigt. 54)

In der Diskussion mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurde ausdrücklich bestätigt, daß bei tariflichen Lohnerhöhungen im Zusammenhang mit Vorgabeänderungen besondere Probleme auftraten. Als besonders gefährlich wurde die Ver-

53) Auch Maucher sieht die besondere Schwierigkeit in dem zeitlichen Zusammenfall von Tarifierhöhung und Akkordrevision und hält die Reaktion der einzelnen Arbeiter darauf für menschlich und entschuldbar. Scharf wendet er sich jedoch gegen die generelle Behauptung der Gewerkschaften: In nur wenigen Betrieben gebe es tariftreue Unternehmer und charakterfeste Refa-Männer, und deshalb handele es sich sehr oft um ein Auffangen der Tarifierhöhungen. "Lohnerhöhung und Akkordrevision", a.a.O. S.218.

54) vgl. Dietz, R., a.a.O. S.165.

Verfälschung der Zeiten angesehen. Es wurde berichtet, daß in der Stahlindustrie eine solche Verfälschung weitgehend vorhanden sei. Der Leiter einer Refa-Abteilung meinte: "Es wird leicht Unzufriedenheit schaffen, wenn man die Erhöhung eines Richtsatzes stillschweigend Pfennig um Pfennig abbaut. Falls dies erforderlich ist, muß bei den Verhandlungen darauf hingewiesen werden. Die Klagen der Arbeitnehmer scheinen also nicht aus der Luftgegriffen zu sein. Was die Art des Vorgehens selbst angeht, ist sicherlich der zuletzt geäußerten Meinung zuzustimmen, daß ein stillschweigendes Vorgehen auf jeden Fall zu Mißtrauen und Unzufriedenheit führen muß. Das Vertrauen in die Richtigkeit der Zeitvorgaben wird auch grundsätzlich durch verfälschte Zeiten erschüttert. Es ist deshalb besser, wenn schon ein übertariflicher Lohn gezahlt werden soll, dies in Form klar erkennbarer Zuschläge zu tun, die dann mit entsprechender Begründung bei einer Tarifierhöhung wieder abgebaut werden können. Auch darüber wird kein Arbeitnehmer glücklich sein, aber mögliche Unzufriedenheiten werden nur beschränkt auftreten, weil es sich um eine durchsichtige Angelegenheit handelt. Wie sehr die Arbeitnehmer die Transparenz der Vorgänge und Maßnahmen wünschen, kommt in der Forderung zum Ausdruck, die durch die tarifliche Veränderung bewirkte Lohnerhöhung ständig unter der allgemeinen Lohnabrechnung aufgeführt zu bekommen. Wobei gar nicht die damit verbundene Schlechterstellung gesehen wird. Wird nämlich etwa der Stundenverdienst eines Akkordlöhners

zunächst ohne Berücksichtigung der tariflichen Lohn-
erhöhung um einen bestimmten Pfennigsatz ermittelt
und erst im Anschluß daran der Pfennigsatz multi-
pliziert mit der Wochenstundenzahl dem Wochenver-
dienst zugeschlagen, so ergibt sich ein etwas nie-
drigerer Gesamtverdienst, als wenn der Grundlohn-
satz zunächst um den Pfennigsatz erhöht wird, dann
der durch den Akkordrichtsatz gegebene Prozentsatz
des Grundlohnes zugeschlagen wird, um den Akkord-
lohn zu erhalten und schließlich der Wochenverdienst
errechnet wird.

Der oben erwähnte zweite Hauptanlaß der Schwierig-
keiten bei Tarifierhöhungen (Neufestsetzung der Vor-
gabezeiten auf Grund vorhergehender Rationalisierungs-
maßnahmen im Augenblick der Tarifierhöhung) trat in
dem Gespräch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmerver-
tretern nur eines Betriebes sehr deutlich hervor.
In der Spinnerei und Weberei, so wurde gesagt, sei
es jetzt ziemlich gut. In der Näherei dagegen schlecht.
Der Grund dafür sei das Mißtrauen. Durch näheres
Nachfragen konnte festgestellt werden, daß in der
Näherei eine Vorgabeänderung mit einer Tarifierhöhung
zusammengefallen war. Hinzu kam, daß die neue Näh-
art, die die Vorgabeänderung notwendig machte, schon
zwei Monate lang praktiziert wurde, ehe die neue
Bemessung der Zeiten erfolgte. Dies Verfahren wurde
als sehr unglücklich bezeichnet, zumal die Arbeiter
in diesem Fall unmöglich noch die Zusammenhänge be-
greifen könnten. Der Betriebsratsvorsitzende meinte
wörtlich: "Wir müssen doch das einfache Denken der
Leute in Rechnung stellen. Die Dinge können doch

abgestellt werden, was falsch ist, ist eben falsch". Die Schilderung macht auf alle entscheidenden Punkte aufmerksam, so daß nichts mehr zu ergänzen ist. Tatsächlich muß es dem Arbeitnehmer unverständlich bleiben, warum bei ihm die Tarifierhöhung nicht wirksam wird. Erklärungen werden in einem solchen Fall wenig helfen, weil das Mißtrauen zu stark sein wird. Richtiger wird es sein, sofort eine erforderliche Vorgabeänderung vorzunehmen. Dies ist schon deshalb notwendig, weil die Gewöhnung an die neue Lohn-Leistungsrelation auch ohne Tarifierhöhung bei der schließlich erfolgenden Umstellung zu Schwierigkeiten führen würde.

Schlußbemerkung.

Die untersuchten Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden sind, das wurde deutlich, im Sozialsystem des Betriebes in vielfacher Weise Anlaß zu persönlicher und sozialer Unzufriedenheit der Arbeitnehmer. Es ist nicht möglich, diese Probleme allein der falschen Anwendungstechnik zuzuschreiben. In den Lohnsystemen selbst stecken Fehler, weil von falschen Voraussetzungen ausgegangen wird. Die Einzelakkordsysteme sind in diesem Zusammenhang von vornherein als mangelhaft zu bezeichnen, weil sie die Tatsache, daß der Mensch in Gruppen lebt und arbeitet, ignorieren, hinsichtlich der Leistungsmotivation noch immer den 'homo oeconomicus' voraussetzen und die Qualität der geleisteten Arbeit unberücksichtigt lassen. ¹⁾ Es ist vielleicht möglich, die Schwierigkeiten durch eine geschickte Anwendungstechnik zu ignorieren; ganz beheben lassen sie sich nicht.

Insbesondere lassen sich die Schwierigkeiten nicht dadurch beheben, daß man die Entlohnungssysteme immer exakter gestaltet. Die gerechte Entlohnung ist ebenso weit entfernt von der willkürlichen Lohnfestsetzung wie vom Perfektionismus. Exakter ist nicht unbedingt gerechter. Hier deutet sich eine Gefahr an, die insbesondere für das Refa-System immer gegeben ist, nämlich eine Lohnsystem- und Arbeitsrationalisierung zu betreiben, die nur von technologischen Gesichtspunkten ausgeht.

¹⁾ vgl. Whyte, W.F., a.a.O. S.14/15 u. S.37 ff;
Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.567 ff.

Vom Standpunkt der modernen Betriebssoziologie und Betriebspsychologie aus ist es notwendig, neue Entlohnungssysteme zu entwickeln und dadurch auch im Betrieb Bedingungen zu schaffen, "unter denen ein aufrichtiger Wille zur Mitarbeit entstehen kann". ²⁾ Tatsächlich gehört es zu den großen unbeantworteten Fragen: "Wie kann in der westlichen Zivilisation das Interesse der Arbeiter an ihrer Arbeit wieder wachgerufen werden". ³⁾ Da finanzielle Anreize nur wirksam sind, wenn die Bereitschaft zur besseren Leistung bereits vorhanden ist, kommt es immer auf die Weckung der grundsätzlichen Bereitschaft an. ⁴⁾ So einfach es klingt, es geht um den ganzen Menschen. Unter ökonomisch zweckrationalen Aspekten ist der Mensch nicht "ganz" gesehen. Seine nicht in Geld wägbaren persönlichen und sozialen Bedürfnisse ⁵⁾ bleiben unberücksichtigt. Es bleibt deshalb nur der Weg, den Arbeiter mitverantwortlich im Betrieb einzusetzen. ⁶⁾ Die Frage dabei wird sein, ob es möglich ist, den Zwiespalt zwischen Betriebszwang und Eigeninitiative zu überbrücken. ⁷⁾ Jedenfalls werden alle

2) Whyte, W.F.: a.a.O. S.15.

3) Chase, St., a.a.O. S.89.

4) vgl. Drucker, P.: "Die Praxis des Management", a.a.O. S.365.

5) Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize, a.a.O. S.572.

6) Drucker, P.: "Praxis des Management", a.a.O. S.365; Messner, J.: "Was wird aus der christlichen Sozialreform", in: Wort und Wahrheit, 14.Jg. 1959, H.10, S.595 - 598.

7) Fürstenberg, F.: "Die soziale Funktion der Leistungsanreize", a.a.O. S.572.

Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden, auch die neu geforderten, so lange Unruhe im Betrieb stiften, wie diese Frage nicht gelöst ist. ⁸⁾

8) Drucker, P.: "Praxis des Management", a.a.O. S.380.

A N H A N G

I. Tabelle I

Frage: "Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen? Welche?"

Männer	ins- ges.	Stun- den- lohn	Stunden- lohn u. Prämie	Ak- kord	Akkord u.Refa	Gehalt	nicht beant- wortet
Stunden- lohn	79	48	2	6	3	9	11
Stunden- lohn u. Prämie	9	2	6	1			
einfach- er Akkord	54	10		39	1	2	2
Akkord u. Refa	35	12	1	4	16		2
Gehalt	49			1		33	15
nicht be- antwortet	6						6
insges.	232						

Frauen

Stunden- lohn	71	61		1		5	4
Stunden- lohn u. Prämie	10		9			1	
einfach- er Akkord	48	11		31		3	3
Akkord u. Refa	48	18		7	16		7
Gehalt	8					8	
Durch- schnitts- lohn	2						2
insges.	187						

Tabelle II

Frage: "Welche Entlohnungsform würden Sie bei gleich hohem Lohn vorziehen?"

Männer	ins- ges.	Stun- den- lohn	Stunden- lohn und Prämie	einfache- Akkord	Akkord und Refa	Gehalt	nicht beant- wor- tet
Stunden- lohn	79	52	1	2	3	6	15
Stunden- lohn und Prämie	9	2	4	1			2
einfacher Akkord	54	30		13		1	10
Akkord und Refa	35	23		1	3		8
Gehalt	49	4			7	9	29
nicht be- antwortet	6						6
insges.	232						

=====							
Frauen							
Stunden- lohn	71	55		1		3	12
Stunden- lohn und Prämie	10		9			1	
einfacher Akkord	48	28		13		3	4
Akkord und Refa	48	39		3	2		4
Gehalt	8					7	1
Durch- schnitts- lohn	2						2
insges.	187						

=====

II. Literaturverzeichnis

1. Bücher:

Atteslander, P.: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln-Opladen 1959

Bednarik, K.: Der junge Arbeiter von heute ein neuer Typ, Stuttgart 1953

Böhrrs, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959

Böhrrs, H. und Schelsky, H.: Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften, Stuttgart-Düsseldorf 1954

Boulding, K.: Die neuen Leitbilder, Düsseldorf 1958

Braun, S./Lutz, B./Hammelrath, F.: Arbeiter-Management-Mitbestimmung, Stuttgart-Düsseldorf 1955

Briefs, G.: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, München 1952

Brown, J.A.C.: Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956

Caplow, Th.: Soziologie der Arbeit, Meisenheim am Glan 1958

Carrard, A.: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, Zürich 1951

Cattepoel, D.: Sozialreise durch Deutschland, Düsseldorf 1953

Chase, St.: Die Wissenschaft vom Menschen, Wien-Stuttgart 1951

Croner, F.: Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, Frankfurt/M. 1954

Dahrendorf, R.: Industrie und Betriebssoziologie, Berlin 1956

Drucker, P.: Die Praxis des Management, Düsseldorf 1956

Drucker, P.: Das Fundament für morgen, Düsseldorf 1958

Engel, J.: Das Unternehmen zwischen sittlicher Verantwortung und wirtschaftlicher Notwendigkeit, Freiburg /Brsg. 1956

Erdélyi, M.: Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie, Göttingen 1955

Euler, H./Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, Düsseldorf 1954

Eysenck, H.J.: Wege und Abwege der Psychologie, Hamburg 1956

Fourastié, J.: Die große Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954, (Übersetzung)

Freyer, H.: Theorie des gegenwärtigen Zeitalters, Stuttgart 1956

Friedmann, G.: Die Zukunft der Arbeit, Köln 1953

Friedmann, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1954

Friedmann, G.: Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt /M. 1959

Fromm, E.: The Fear of Freedom, London 1942

Fürstenberg, F.: Probleme der Lohnstruktur, Tübingen 1958

Gardner, B.B./Moore, D.G.: Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln-Opladen 1957

Gasser, Chr.: Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Köln-Opladen 1958

Gaul, D.: Die Arbeitsbewertung in ihrer rechtlichen Bedeutung, Kassel 1954

Geck, L.H.A.: Die Sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeiten, Berlin 1931

Geck, L.H.A.: Sozialpolitische Aufgaben, Tübingen 1950

Geck, L.H.A.: Soziale Betriebsführung, Essen 1953

Gehlen, A.: Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft, Tübingen 1949

Gehlen, A.: Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 1957

Giese, F. (Hrsg.): Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Halle 1930

Gilbreth, F.B.: Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung, Berlin 1925

Görres, C.J.: Gerechter Lohn mit und ohne Refa, Stuttgart 1950

Goosens, F.: Das Handbuch der Personalführung, München 1955

Goosens, F.: Die Praxis der Lohnformen, München-Düsseldorf 1952

Gomberg, W.: Arbeitsbewertung, Köln 1952

Graf, O.: Leitfaden für das Arbeitsstudium, München 1955

Gross, H.: Manager von morgen, Düsseldorf 1952

Härlein, P.: Bericht für morgen, Stuttgart 1956

Hagner, G.W./Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn,
Köln 1952

Harthley, E./Hartley, R.: Die Grundlagen der Sozial-
psychologie, Berlin 1955

Heitbaum, H.: Psychologie im Betrieb, Köln 1951

Hellpach, W.: Sozialpsychologie, Stuttgart 1951

Hische, W.: Arbeitspsychologie, Hannover 1950

Höffner, J.: Die deutschen Katholiken und die soziale
Frage im 19. Jahrhundert, Paderborn 1954

Höffner, J.: Sozialpolitik im deutschen Bergbau,
Münster/Westf. 1956

Hofmann, A.Ch./Kersten, D.: Frauen zwischen Familie
und Fabrik, München 1958

Hofstätter, P.R.: Einführung in die Sozialpsychologie,
Wien 1954

Hofstätter, P.R.: Sozialpsychologie, Berlin 1956

Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik, Hamburg 1957

Hofstätter, P.R. (Hrsg.): Psychologie, Frankfurt/Main
1957

Hohmann, E.: Arbeitsbewertung in der Industrie, Ham-
burg 1954

Huhle, F.: Die betrieblichen Sozialleistungen, Berlin 1957

Keller, P.: Grundfragen der Arbeitsbewertung, Köln 1949

Kluth, H.: Sozialprestige und sozialer Status, Stuttgart 1957

Langheinrich, G.: Leistung und Lohn in der Metallindustrie, Hamburg 1955

Lehmann, G.: Praktische Arbeitsphysiologie, Stuttgart 1953

de Man, H.: Kampf um die Arbeitsfreude, Jena 1927

Maucher, H.: 15 Gespräche über Lohn und Leistung, Darmstadt 1953

Mayer, A.: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München-Düsseldorf 1951

Mayo, E.: The social Problems of an industrial Civilization, London 1957

Mayo, E.: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt /M. 1949

Mechler, H.: 1000 Arbeiter - 1000 Unternehmer, Stuttgart 1956

Miller, D.C./Form, W. H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln-Opladen 1957

Mills, C. W.: Menschen im Büro, Köln 1955

Moede, W.: Betriebliche Arbeitswissenschaft, Essen 1954

Müller-Armack, A.: Das Jahrhundert ohne Gott, Münster 1948

Münsterberg, H.: Psychologie und Wirtschaftsleben, Leipzig 1912

Nordwestdeutscher Arbeitskreis für Arbeitsbewertung in der Textilindustrie (Hrsg.): Arbeitsbewertung für die Textilindustrie, München 1957

Osterkamp, K./Selonek, H.: Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, Stuttgart 1956

Paarche, J.: Aus der Praxis der Arbeitsbewertung, Kassel 1953

Pietsch, M.: Von Wert und Würde menschlicher Arbeit, Wien 1952

Popitz, H./Bahrdt, H. P./Jüres, A. E./Kesting, H.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957

Popitz, H./Bahrdt, H. P./Jüres, E. A./Kesting, H.: Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

Poppelreuter, W.: Arbeitspsychologische Leitsätze für den Zeitnehmer, München 1929

Das Refa-Buch, Bd. I: Arbeitsgestaltung, Bd. II: Zeitvorgabe, München 1957

Roethlisberger, F. J.: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln-Opladen 1954

Rüstow, A.: Das Versagen des Wirtschaftsliberalismus als religionsgeschichtliches Problem, Zürich 1945

Schelsky, H.: Die skeptische Generation, Düsseldorf 1957

Schindler, J.: Partnerschaft im Betrieb, Bremerhaven 1956

Sopp, H.: Was der Mensch braucht ..., Düsseldorf 1958

Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftler Betriebsführung, München-Berlin 1919

Vierkandt, A.: Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1931

Walther, W.: Psychologie der Arbeit, Genf 1947

Weber, A.: Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit, Tübingen 1954

Weber, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Bd. I, Tübingen 1922

Weinstock, H.: Arbeit und Bildung, Heidelberg 1954

Whyte, W. F., u.a.: Lohn und Leistung, Köln-Opladen
1958

Whyte, W. H.: Herr und Opfer der Organisation, Düsseldorf 1958

Wistinghausen, J. (Hrsg.): Soziale Betriebspraxis,
Neuwied 1957

Wülker, G.: Industrialisierung und Sozialarbeit,
Frankfurt 1956

RKW., (Hrsg.): Automatisierung, Stand und Auswirkungen
in der Bundesrepublik Deutschland, München 1957

II. Aufsätze

Baranov, L. von: Der ältere Mensch in der Arbeit, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 9. Jg., S. 33 ff., München 1955

Batty, R.: Vertrauen zur Refa-Arbeit, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6. Jg., S. 33 ff., München 1952

Bramesfeld, E.: Arbeitsbewertung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaft, Bd. I, Tübingen-Göttingen 1956, S. 291 ff.; ders.: Arbeitsstudien, ebd. S. 368 ff.; ders.: Bestimmung der menschlichen Arbeitsleistung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 1. Jg., 1947, S. 101 ff.; ders.: Refa und Arbeitsbewertung, in: Refa-Nachrichten, Zeitschrift für Arbeitsstudien, 8. Jg., Darmstadt 1955, S. 61 ff.; ders.: Die Objektivität refamäßig ermittelter Vorgabezeiten, ebd. 9. Jg., Darmstadt 1956, S. 1 ff.

Bramesfeld, E./Graf, O.: Praktisch-psychologischer und arbeitspsychologischer Leitfaden für das Arbeitsstudium, in: Grundlagen und Praxis des Arbeits- und Zeitstudiums, Bd. III, München 1955

Bührig, E.: Lohnermittlung und Arbeitsrecht, in: W.W.I.-Mitteilungen, 7. Jg., Köln 1954, S. 244 ff.

Daebel, F.A.: Die Stellung des Refamannes im Betrieb, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale

Betriebspraxis, 6. Jg., München 1952, S. 124 ff.

Dahrendorf, R.: Betriebssoziologie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. II, Tübingen-Göttingen 1959, S. 59 ff.

Dietz, R.: Betriebsverfassung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. II, Tübingen-Göttingen 1959, S. 99 ff.; ders.: Zeitakkord und Tarifvertrag, in: Probleme des Akkordrechts, Hrsg.: Hilger, M. L., Heidelberg 1957, S. 165 ff.

Fürstenberg, F.: Die sozialen Funktionen der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 7. Jg., Köln-Opladen 1955, S. 558 ff.

Gaugler, E.: Probleme der Einzel- und Gruppenentlohnung, in: Mensch und Arbeit, 3 Jg., München 1953, S. 53-54; ders.: Grundlagen der menschlichen Leistungsbereitschaft, in: Mensch und Arbeit, 6. Jg., München 1954, S. 102 ff.

Gaul, D.: Inhalt und Form des Akkordlohnes, in: Probleme des Akkordrechts, Hrsg.: Hilger, M. L., Heidelberg 1957, S. 23 ff.; ders.: Der sogenannte Akkordvertrag, ebd. S. 51 ff.

Geck, L.H.A.: Betriebssoziologie, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 8. Jg., München 1954, S. 84 ff.; ders.: Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie, in: Specht,

K. G. (Hrsg.) Soziologische Forschung in unserer Zeit, Köln-Opladen 1951; ders.: Menschenökonomie als sozialwissenschaftliches Problem der Betriebsarbeit, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 9. Jg., München 1955, S. 17 ff.

Goosens, F.: Grundlagen der Anreiz- und Gewinnbeteiligungspläne in den USA., in: Mensch und Arbeit, 5. Jg., München 1953, S. 227 ff.; ders.: Anreiz- und Gewinnbeteiligungspläne in den USA. (2. Teil), in: Mensch und Arbeit, 6. Jg., München 1954, S. 8 ff.; ders.: Lohnformen im Wandel, in: Mensch und Arbeit, 4. Jg., München 1952, S. 193 ff.; ders.: Sehr verschiedene Begriffe der Normalleistung, in: Mensch und Arbeit, 3. Jg., München 1951, S. 37 ff. und S. 110 ff.

Graf, O.: Arbeitszeit und Automation, in: Politisch-Soziale Korrespondenz, 8. Jg., Bonn 1959, S. 8 ff.

Haas, G.: Reform des Lohnsystems in der DDR, in: Die Quelle, 10. Jg., Köln 1959, S. 296 ff.

Hain, W.: Die sozialwissenschaftliche Bedeutung der Ertragsbeteiligung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 8. Jg., München 1954, S. 195 ff.

Hax, K.: Betriebliche Personalpolitik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. II, Tübingen-Göttingen, 1959 S. 69 ff.; ders.: Betriebliche Sozialpolitik, ebd. S. 74 ff.

Heinrich, W.: Dezentralisation als Grundsatz optimaler Betriebsgestaltung, in: Mensch und Arbeit, 5. Jg., München 1953, S. 113 ff.

Heitbaum, H.: Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation, in: W.W.I. Mitteilungen, 9. Jg. 1956, S. 173 ff.; ders.: Vom Arbeitswert zum Lohn, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6. Jg., Köln 1955, S. 90 ff.

Herwig, B.: Arbeitspsychologie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. I, Tübingen-Göttingen 1956, S. 345 ff.

Hohmann, E.: Versuch einer Arbeitsbewertung für Angestellte, in: Mensch und Arbeit, 3. Jg., München 1951, S. 72 ff.; ders.: Grenzen des Akkordlohnes, ebd. 7. Jg. München 1955, S. 240 ff.; ders.: Leistungslohn und Arbeitsbewertung, ebd., 4. Jg., München 1952, S. 13 ff.

Kellner, W.: Im Kampf gegen die Akkordschere - Vorteile amerikanischer Systeme vorbestimmter Zeiten, in: Industriekurier vom 12. Dez. 1959

Kilger, W.: Lohnformen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 27. Lieferung, Göttingen 1959, S. 26 ff.

Koblanck, H.: Der Einfluß der Refa-Arbeit auf das Betriebsklima, in: Refa-Nachrichten, Zeitschrift für Arbeitsstudien, 8. Jg., Darmstadt 1955, S. 29 ff.; ders.: Die Lehren des Leistungsgradschätzens, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaften und soziale Betriebspraxis, 7. Jg., München 1953, S. 38 ff.

Kothe, E.: Die geschichtliche Entwicklung des Refa bis 1945, in: Refa-Nachrichten, Zeitschrift für Arbeitsstudien, 9. Jg., Darmstadt 1956, S. 122 ff.

Kummer, K.: Kann der Arbeiter Teilhaber in einem Unternehmen werden? in: Labor, 6. Jg., Brüssel 1959, S.2 ff.

Lehmann, G.: Arbeitsphysiologie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. I, Tübingen-Göttingen 1956, S. 342 ff.

Lepsius, R.M.: Industrie und Betrieb, in: Soziologie, Fischer-Lexikon, Hrsg.: Rene König, Frankfurt 1958

Lippert, H.: Die Ersparnisbeteiligung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6. Jg., München 1952, S. 97 ff.

Malfeld, O.: Die Unterbewertung der Angestelltentätigkeit, in: Mensch und Arbeit, 5. Jg., München 1953, S. 37 ff.

Maucher, H.: Lohnerhöhung und Akkordrevision, in: Mensch und Arbeit, 4. Jg., München 1952, S. 218

Messner, J.: Was wird aus der christlichen Sozialreform? in: Wort und Wahrheit, 14. Jg., Wien 1959, S. 589 ff.

Meyer, W.: Das Recht auf würdige Arbeitsbedingungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 9. Jg., Köln 1958, S. 209 ff.

Moede, W.: Arbeitswissenschaft, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. I, Tübingen-Göttingen 1956, S. 400 ff.

Plum, G.: Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie 1954, in: Arbeitgeber, 8. Jg., Düsseldorf 1956, I. und II. Teil, S. 167 - 169 und 196 - 198

Potthoff, E.: Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlung, in: W.W.I. Mitteilungen, 7. Jg., Köln 1954, S. 241 ff.; ders.: Grundfragen der Rationalisierung, ebd. 5. Jg., Köln 1952, S. 49 ff.

Rehhahn, H.: Methodische Probleme des Arbeitsstudiums, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 12. Jg., München 1958, S. 145 ff.; ders.: Produktivität, Arbeitsintensität und Lohn, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6. Jg., Köln 1955, S. 489 ff.

Schäfer, W.: Gespräch zwischen DGB und Refa, in: Die Quelle, 10. Jg., Köln 1959, S. 342 ff.

Schelsky, H.: Industrie und Betriebssoziologie, in: Gehlen-Schelsky, Soziologie, Düsseldorf-Köln 1955

Schreiber, W.: Vermögensbildung in breiten Schichten, in: Wort und Wahrheit, 13. Jg., Wien 1959, S. 681-694

Schroeder, R.: Das Bedauxsystem der Leistungsentlohnung, in: Mensch und Arbeit, 3. Jg., München 1951, S. 36 ff.

Siebert, W./Hilger, M. L.: Akkordregelung und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats, in: Probleme des Akkordrechts, Hrsg. Hilger, M. L., Heidelberg 1957, S. 93 ff.

Stirn, A./Stirn, H.: Der Leistungsgeminderte im Arbeitsprozeß, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6. Jg., Köln 1955, S. 630 ff.

Walter, H.: Probleme der Arbeitsbewertung und Leistungsentlohnung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 9. Jg., München 1955, S. 153 ff. und 173 ff.

Weber, M.: Soziale Bestimmungsgründe des Leistungsniveaus, in: Industriesoziologie, Hrsg.: Fürstenberg, F. Neuwied 1959, S. 37 ff.

Wendt, H. G.: Leistungslohn und Leistungssteigerung in der U.d.S.S.R., in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 5. Jg., München 1951, S. 33 ff., 49 ff. und 985 ff.

Wibbe, J.: Die Arbeitsbewertung und das Lohnproblem, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6. Jg., München 1952, S. 134 ff.

Winkel, A.: Die neuere Entwicklung der Refa-Arbeit, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6. Jg., München 1952, S. 90-92

Wysocki, Kl. von: Probleme der betrieblichen Sozialaufwendungen in: Ordo Socialis, 4. Jg., Münster/Westf. 1956, S. 88 ff.

III. Aufsätze ohne Verfasser

Gilt noch das alte Wort: Akkord ist Mord? in: Welt der Arbeit vom 12. Sept. 1958 Nr. 37

Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung (Bericht), in: Der Arbeitgeber, 11. Jg., Düsseldorf 1959, S. 647-648

Soziologie der Frauenarbeit, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, März 1958, S. 14 ff.

Grundlagen der Arbeitsbewertung, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Juni 1957, S. 8 ff.

Methode und Grenzen der Arbeitsbewertung, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, September 1957, S. 11 ff.

Probleme der Frühinvalidität, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Dezember 1957, S. 5 ff.

Psychologische Grundlagen des Betriebsklimas, in: Fachberichte für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Februar 1956, S. 7 ff.

Industriesoziologische Forschungen in Westdeutschland, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf 1956, Teil I Januar S. 10 ff.
Teil II Februar S. 12 ff.

Zur Lage der Industriesoziologie, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Juni 1956, S. 9 ff.

Leistung und Leistungsfähigkeit, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Juni 1955, S. 9 ff.

Industriesoziologie und soziale Betriebspolitik, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Februar 1955, S. 6 ff.

Zur Frage der Leistung im Betrieb, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Juni 1955, S. 7 ff.

Zur Motivation der Arbeit, in: Fachberichte der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf, Dezember 1955, S. 15 ff.

Einführung in das Arbeitsstudium, in: Merkblätter des von der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Textilingenieure und dem Verband der Textilindustrie Westfalen im Sommer 1955 durchgeführten Einführungslehrganges.

Lebenslauf

Am 3. Dezember 1930 wurde ich als erstes Kind des Malermeisters Bernhard Remmers und seiner Frau Anna geb. Rieke in Papenburg /Ems geboren. Ich bin deutscher Staatsangehöriger. Am 21. Februar 1951 bestand ich die Reifeprüfung an der staatlichen Aufbauschule in Papenburg /Ems.

Mit dem Sommersemester 1951 begann ich meine volkswirtschaftlichen Studien an der Universität Bonn. Nach dem 2. Semester setzte ich mein Studium an der Universität Münster fort. Am 15. Juni 1955 legte ich vor der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster das Examen als Diplom-Volkswirt ab.

Die mündliche Doktorprüfung bestand ich am 16. Juli 1960 ebenfalls vor der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster.

